La verdadera historia de Twitter

@nickbilton

Cómo una empresa nacida entre traiciones y guerras entre sus fundadores, se convirtió en un negocio de millones de dólares y, accidentalmente, cambió el mundo.

Desde fuera, la red social Twitter parece ser la típica compañía sin problemas y que goza de su ubicación en Silicon Valley. Su inicio sólo representa uno más de entre las muchas pequeñas empresas tecnológicas que acaban consiguiendo un éxito desmesurado: un grupo de jóvenes programadores fundan una empresa con la esperanza de hacerse ricos y cambiar el mundo. Y lo consiguen.

Pero Twitter no se constituyó de la manera que se nos ha hecho creer. Más bien es al contrario, fue una historia de traición, de inversores despiadados y de luchas de poder que acabaron con la expulsión de los fundadores de Twitter, de directores ejecutivos, empleados, inversores y de miembros del consejo.

Este bestseller, escrito por el periodista de *The New York Times* Nick Bilton y que en pocas semanas ha alcanzado los primeros puestos de las listas estadounidenses, relata todas las artimañas de esta trama que tuvo como objetivo saborear la fama, la influencia, el poder y el dinero, y define a una generación en la que los ingenieros de software se han convertido en celebridades de fama mundial.

Título original: *Hatching Twitter*

Nick Bilton, 2014

Traducción: Isabel Murillo

Ilustraciones: Javier Jaén

Editor digital: Polifemo7

ePub base r1.0

Nick Bilton

La verdadera historia de Twitter

ePub r1.0

Polifemo7 07.04.14

Para Sandra, Terry, Leanne,
Elissa y sus respectivas familias,
y para Pixel

Nota del autor

El novelista Julian Barnes escribió en su día: «La historia es esa certidumbre que se produce en el punto en que las imperfecciones de la memoria se cruzan con las insuficiencias de la documentación».

El libro que tiene en sus manos es el resultado de varios centenares de horas de entrevistas con antiguos y actuales empleados de Twitter y Odeo, funcionarios del gobierno, amigos y parejas de ejecutivos de Twitter y personal de empresas de la competencia, así como de discusiones mantenidas con prácticamente todos los personajes mencionados en el libro. Mientras que Twitter, la empresa, declinó darme acceso oficial para la elaboración del libro, antiguos y actuales miembros de su junta directiva y sus cuatro cofundadores accedieron a sentarse, colectivamente, para someterse a más de sesenta y cinco horas de entrevistas. A pesar de que las entrevistas fueron en su mayoría grabadas, con el fin de garantizar la precisión del diálogo, todas las conversaciones, aun oficialmente pensadas para ser utilizadas para la realización de este libro, se llevaron a cabo como material «de fondo», con el acuerdo de que su contenido no se atribuiría a fuentes específicas a lo largo de la obra. Sólo un par de personas mencionadas rehusaron ser entrevistadas.

En dichas entrevistas se hizo evidente que los recuerdos que los entrevistados tenían de los sucesos del pasado habían ido cambiando con el paso del tiempo. Sólo en contadas ocasiones dos personas coincidieron en que una determinada reunión había tenido lugar, aunque su recuerdo de éste o del momento del hecho fuera drásticamente distinto. Siempre que me ha sido posible he intentado triangular el momento y la localización de los hechos sirviéndome de documentación y, por supuesto, de las redes sociales. Hubo ocasiones en que no me fue posible; en estos casos, he intentado realizar una estimación del momento del suceso. En algunas partes del libro los hechos se relatan unos meses antes de que se produjeran para ayudar al lector a comprender el significado global de un determinado momento.

El libro se basa también en más de un millar de documentos que he obtenido o revisado durante mi periodo de investigación, entre ellos e-mails de empleados, presentaciones de la junta directiva, datos de inversiones, contratos, agendas de empleados, documentos de la sociedad, comunicaciones a nivel gubernamental, correspondencia a través de sistemas de mensajería instantánea, artículos de prensa, publicaciones en blogs, avisos legales de Twitter y e-mails internos altamente confidenciales. En aquellos momentos del libro en los que se describen escenas con todo nivel de detalle, he visitado personalmente el lugar de los hechos. Cualquier ejemplo de monólogo interno o estado emocional de un personaje se basa en entrevistas mantenidas con dicho individuo; no son suposiciones.

Pero incluso con los centenares de horas de entrevistas y los documentos internos, la localización más exacta de los hechos la encontré diseminada en las páginas de redes sociales de internet. Acompañado por un investigador, estudié minuciosamente decenas de miles de tuits, fotografías y vídeos.

Durante el proceso de recopilación de información se hizo evidente que la imperfección de los recuerdos de los individuos con quienes me entrevisté se había vuelto más pronunciada a lo largo de la última década. Pero los miles de fotografías, vídeos y tuits

que todos ellos compartieron han permanecido intactos y me han ayudado a establecer con exactitud fechas, vestimenta, conversaciones y estados de ánimo. Sin que los personajes que aparecen en el libro fueran conscientes de ello en su momento, la utilización de las herramientas que ellos mismos crearon, y de Twitter en especial, garantizó que hubiera muy pocos fallos de documentación que pudieran deteriorar los hechos reales que conforman esta historia.

#Pistoletazo de salida

4 de octubre de 2010, 10.43 h. Oficinas de Twitter

—¡Fuera! —le dijo Evan Williams a la mujer que acababa de aparecer en el umbral de la puerta de su despacho—. Voy a vomitar.

La mujer retrocedió y cerró la puerta, un sonido metálico reverberando en el despacho. Evan cogió la papelera negra de la esquina con manos temblorosas y empapadas en sudor.

Eso era. Su último acto como consejero delegado de Twitter sería vomitar en una papelera.

Se arrodilló un momento, los vaqueros negros en el suelo enmoquetado, y se apoyó a continuación en la pared. En el exterior, el frío aire de octubre hacía crujir los árboles que flanqueaban Folsom Street. Los sonidos del tráfico, que parecían producidos por violines, se mezclaban con el murmullo amortiguado de una conversación al otro lado de la puerta.

Momentos más tarde, alguien informó a su esposa, Sara, que trabajaba también en Twitter:

—A Ev le pasa algo.

Sara salió corriendo hacia el despacho de Evan, su espléndida melena rizada y oscura meciéndose al ritmo de sus pasos.

Sara miró el reloj y comprobó que sólo faltaban cuarenta y cinco minutos para que Ev se dirigiera a los trescientos empleados de Twitter para comunicarles la noticia. Abrió la puerta del despacho y entró.

En el otro extremo del pasillo, el equipo de relaciones públicas de Twitter repasaba la entrada de blog que aparecería publicada en la página web de la compañía a las 11.40, en cuanto Ev hubiera concluido su discurso y entregara el micrófono al nuevo consejero delegado, cediéndole de este modo el poder en un gesto tan simple como pasar el testigo en una carrera de relevos.

La entrada de blog, que sería recogida por miles de medios de comunicación y blogs de todo el mundo, anunciaba con regocijo que Twitter, la red social con cuatro años de vida, contaba con ciento sesenta y cinco millones de usuarios registrados que escribían la asombrosa cantidad de noventa millones de tuits diarios. Cinco párrafos más abajo anunciaba que Evan Williams, su actual consejero delegado, dejaba el cargo por voluntad propia.

«He decidido pedir a nuestro director de operaciones, Dick Costolo, que acepte el cargo de nuevo consejero delegado de Twitter», decía el artículo, supuestamente escrito por Ev.

Naturalmente, no era verdad.

Ev, sentado en el suelo de su despacho abrazado a una papelera, no tenía ningunas ganas de decir aquello. Hijo de un granjero de Nebraska que había llegado a San Francisco hacía una década con sólo un par de bolsas de ropa barata y andrajosa y una tarjeta de crédito con una deuda acumulada de decenas de miles de dólares, Ev quería seguir dirigiendo la compañía que había cofundado. Pero no sería así. Daba igual que su valor fuera ahora de miles de millones de dólares o que hubiera consagrado su vida a Twitter. No le quedaba otra elección: se veía obligado a abandonar la compañía como consecuencia del

malicioso y sangriento golpe de estado que había llevado a cabo una junta directiva integrada por personas que él mismo había contratado, algunas de las cuales habían sido íntimos amigos suyos, y por los inversores que habían financiado la compañía.

Ev levantó la vista al oír que entraba Sara. Se limpió la barbilla, cubierta con una oscura barba incipiente, con la manga del jersey.

—¿Cómo te encuentras? —le preguntó Sara.

—Jodido —respondió él, sin saber muy bien si era por los nervios o porque le estaba rondando algo, o ambas cosas a la vez.

Fuera, al otro lado de las puertas que se abrían al vestíbulo principal de las oficinas de Twitter, las mesitas blancas y cuadradas de la sala de espera estaban cubiertas con ejemplares del *New Yorker*, el *Economist* y el *New York Times*. En todos ellos aparecían artículos sobre el papel que había tenido Twitter en las revoluciones que estaban teniendo lugar en Oriente Próximo, rebeliones que, con la ayuda de Twitter y otras redes sociales, acabarían dando como resultado la caída de dictadores de Tunicia, Egipto, Libia y Yemen y encenderían protestas masivas en Baréin, Siria e Irán.

En su mesa, Biz Stone, otro de los cuatro cofundadores de Twitter, estaba terminando un e-mail en el que anunciaba a los empleados que a las 11.30 se celebraría una reunión para todo el mundo en la cafetería. La asistencia de todos los empleados era obligatoria; no se admitía la presencia de personal externo. No habría *hummus*, sólo noticias importantes. Pulsó la tecla «Enviar» y se levantó de la mesa para dirigirse al despacho de Ev e intentar animar al que había sido su amigo y jefe desde hacía casi una década.

Jason Goldman, encargado de supervisar el desarrollo de productos en Twitter y uno de los pocos aliados de Ev en una junta directiva integrada por siete personas, estaba ya sentado en el sofá cuando llegó Biz y se dejó caer a su lado. Ev bebía tranquilamente de una botella de agua, su mirada abatida y perdida en la distancia, el caos y la locura de la última semana repitiéndose una y otra vez en su cabeza.

—Os acordáis cuando… —dijeron Goldman y Biz al unísono, intentando animar a Ev con recuerdos divertidos de los años que llevaban en Twitter. Había muchas historias que contar. Como la del día en que Ev, sumamente nervioso, apareció como invitado en el «Oprah Winfrey Show» ante millones de telespectadores. O cuando el presidente ruso se presentó en las oficinas, acompañado por francotiradores y miembros del servicio secreto, dispuesto a enviar desde allí su primer tuit justo en el momento en que la página dejó de funcionar de repente. O cuando Biz y Ev fueron a cenar al apartamento de Al Gore en Saint Regis y se emborracharon hasta no poder más mientras el exvicepresidente de Estados Unidos intentaba convencerlos de que le vendieran una parte de Twitter. U otros estrambóticos intentos de adquisición por parte de Ashton Kutcher, en su piscina en Los Ángeles, y de Mark Zuckerberg en las incómodas reuniones que habían mantenido en su escuetamente amueblada casa. O las ocasiones en que Kanye West, will.i.am, Lady Gaga, Arnold Schwarzenegger, John McCain e innumerables famosos y políticos se habían presentado en las oficinas, a veces sin previo aviso, para rapear, cantar, suplicar y gorjear (algunos incluso colocados o borrachos), con el fin de intentar comprender cómo aquella cosa tan extravagante estaba cambiando la manera de controlar la sociedad y cómo podían aprovecharlo en su propio beneficio.

Ev se esforzó en sonreír mientras sus amigos charlaban, luchando por impedir que la sensación de tristeza y derrota se plasmara en su cara.

Sólo una persona habría conseguido que Ev esbozara una sonrisa: el hombre que en

aquel momento deambulaba de un lado a otro por el despacho contiguo, la calva cabeza inclinada, el teléfono pegado a la oreja. Dick Costolo, en su día un afamado cómico especializado en humor de improvisación que había compartido escenario con Steve Carell y Tina Fey. El mismo Dick Costolo al que Ev había «decidido pedirle» que aceptara el cargo de nuevo consejero delegado de Twitter, el tercero en una compañía con sólo cuatro años de vida.

Pero Dick tampoco estaba precisamente de buen humor. Estaba hablando con los miembros de la junta directiva implicados en el golpe de estado, dando su aprobación al contenido de la entrada de blog que pronto podrían ver todos los medios de comunicación, y comentándoles lo que diría a los centenares de empleados de Twitter en cuanto recibiera el micrófono de manos de Ev.

Deambulaba de un lado a otro mientras tramaban lo que sucedería a continuación: el regreso de Jack Dorsey.

Jack había sido el primer consejero delegado de Twitter y uno de sus cofundadores. Ev le había obligado a abandonar la compañía en el transcurso de una lucha de poder similar a la actual que había tenido lugar en 2008. Se había esperado que aquella mañana protagonizara un regreso triunfal a la compañía a la que se había consagrado obsesivamente antes de su expulsión.

Pero según el propio Jack había informado a la junta directiva hacía tan sólo unas horas, su regreso a Twitter no se produciría aquel día; volvería a retrasarse. Jack se encontraba a pocas manzanas de las oficinas de Twitter, en su despacho en Square, una empresa de pagos por teléfono móvil que había puesto en marcha hacía muy poco tiempo.

Se había despertado en el ático de lujo construido completamente en hormigón que poseía en Mint Plaza y se había vestido para ir a trabajar con el que se había convertido en su habitual atuendo, valorado en varios miles de dólares: elegante camisa Dior, traje oscuro y reloj Rolex. Un conjunto muy distinto a la camiseta desaliñada y la gorra de lana negra que solía vestir dos años antes, cuando fue expulsado de Twitter.

Aunque el uniforme que lucía aquella mañana era distinto, su desdén hacia Ev, su antiguo amigo y cofundador de Twitter, que había frustrado su proyectado regreso a la compañía, seguía siendo el mismo. Si bien Ev había sido destituido como consejero delegado, no había sido públicamente despedido, como se suponía de entrada que sucedería. O todavía no, al menos.

En las oficinas de Twitter, Ev levantó la vista hacia el reloj, que se acercaba ya a las 11.30. Hora de ponerse en marcha.

Ev no tenía ni idea de que en cuestión de pocos meses sería totalmente apartado de Twitter. Biz y Jason lo siguieron por los pasillos, como habían hecho durante años, completamente inconscientes de que, con el tiempo, también acabarían siendo expulsados de la compañía.

Caminaron en silencio hacia la cafetería de la empresa, pasando por delante de las coloridas paredes y los balancines blancos, así como de los confusos empleados que se aferraban a sus asientos. Ningún empleado de Twitter sabía lo que estaba a punto de escuchar de boca de su estimado jefe, Evan Williams. Nadie tenía ni idea de que la compañía para la que trabajaba, una compañía que había cambiado el mundo de innumerables maneras, estaba también a punto de cambiar para siempre.

I #Fundadores

@Ev

Las ruedas de la bicicleta de Ev hacían crujir las piedrecillas del camino de tierra que serpenteaba entre innumerables hileras de vides amarillas y verdes. El resplandor anaranjado del sol de la mañana californiana le calentaba la espalda, sus zapatillas deportivas presionando los pedales para cobrar velocidad e iniciar su temido viaje diario de casi siete kilómetros hasta el trabajo.

En cuanto llegaba a las cercanías de Morris Street, en Sebastopol, los coches empezaban a adelantarlo, dejando a su paso una estela de aire que ayudaba a secar las gotitas de sudor que el desplazamiento matutino acumulaba en su frente. Era el momento del recorrido en que se repetía a sí mismo que un día no muy lejano podría comprarse un coche para ir a trabajar y olvidarse para siempre de la vieja bicicleta que le había prestado un compañero.

Naturalmente, nunca se había imaginado que fuera necesario tener coche en San Francisco, donde había pensado que acabaría instalándose cuando a principios de año llegó a California. Era 1997, en plena fiebre del oro moderna, eso que acabó conociéndose como el *boom* tecnológico. Jóvenes entusiastas de la tecnología, como Ev, junto con diseñadores y programadores, habían llegado a la zona en busca de un nuevo sueño por el cual, decían los rumores, cualquiera podía hacerse rico vendiendo unos y ceros en vez de pepitas de brillante oro amarillo.

Había llegado allí con veinticinco años, los bolsillos vacíos y una cantidad impresionante de idealismo, y se había encontrado con que el trabajo para el que lo habían contratado, redactar material de marketing para una empresa llamada O'Reilly Media, estaba en Sebastopol, una pequeña y tranquila ciudad hippie situada a noventa kilómetros al norte de San Francisco.

Visto en un mapa sobre la mesita de la cocina de la casa de su madre en Nebraska, parecía mucho más cerca de la gran ciudad. Ev decidió que no le quedaba otra elección que conservar el puesto. Carecía de título universitario y no tenía ni idea de escribir código. Sus oportunidades de encontrar trabajo en otra parte eran mínimas, por no decir nulas. Además, O'Reilly le pagaba 48.500 dólares anuales, lo que le ayudaría a reducir las decenas de miles de dólares de deuda de su tarjeta de crédito y los préstamos por estudios en los que se había metido por un único año cursado en la universidad. Llegó asimismo a la conclusión de que aquella empresa, que publicaba manuales prácticos de tecnología, sería el lugar ideal para aprender a programar. De modo que se instaló en las afueras de la ciudad y alquiló por seiscientos dólares al mes un espacio que parecía una caja de zapatos situado encima de un garaje.

Ev se sintió embargado por una sorprendente sensación de bienestar una vez instalado en la soledad de Sebastopol, rodeado por los sonidos de la nada. Le recordaba la granja de Clarks, Nebraska, donde se había criado. El día que salió de allí para irse a vivir a California, la población de Clarks pasó de 374 a 373 habitantes.

En el trabajo solía pasar las jornadas sentado en silencio delante de su ordenador, vestido con vaqueros holgados y baratos, una camiseta grandota —siempre metida por dentro del pantalón— y, si el día se prestaba, un extraño sombrero.

Cuando tus padres son granjeros, el estilo no suele ser tema de conversación durante el desayuno. Ni tampoco las empresas tecnológicas de nueva creación ni San Francisco,

razón por la cual su padre, Monte, no había entendido muy bien por qué el joven Ev se marchaba a California a jugar con ordenadores en lugar de dedicarse a atender la granja familiar. Aunque la verdad es que la familia Williams nunca comprendió muy bien a Ev.

Fue un soñador desde que empezó a caminar. De pequeño, en el campo, se sentaba al lado del tractor verde de la familia y contemplaba el cielo. Era tímido, a veces socialmente torpe y le costaba integrarse, y a menudo pasaba horas a solas con sus pensamientos. De mayor, la vida normal en Clarks le exigía ir de caza con su padre y su hermano. Como todos los chicos del Medio Oeste, tenía que aprender a disparar un rifle, a lanzar con arco, a destripar un ciervo y a pescar percas y truchas en los lagos de Nebraska. Se esperaba también de él que fuera un enamorado del fútbol americano. Y, por supuesto, todo eso tenía que hacerlo acompañado de una enorme camioneta *pickup*. El sueño americano.

Pero Ev prefería pasar el rato sentado en su habitación construyendo maquetas de plástico, pasar horas desguazando sus bicicletas para luego volver a montarlas o desarrollar ideas para los videojuegos que quería crear de mayor, cuando pudiera permitirse comprar un ordenador. Las escopetas, el fútbol y la caza no eran lo suyo.

Cuando alcanzó la edad suficiente para comprarse su primer coche, en vez de adquirir una camioneta grande y potente, se decantó por un BMW amarillo chillón. Ser propietario de cuatro ruedas y cuatro puertas le permitió catapultarse hacia la cumbre de la popularidad en el instituto. Para un adolescente del Medio Oeste, tener un coche es como tener una nevera en pleno desierto. Pronto empezó a acompañar a sus nuevos amigos a fiestas, donde se inició en el arte de ligar y se acostumbró a beber cerveza en vasos de plástico rojo.

Pero su nuevo estilo de vida despreocupado se interrumpió de repente cuando sus padres se divorciaron mientras él estaba en el último curso de secundaria. En el pueblo se chismorreaba que su madre se había enamorado del tipo que vendía abonos. Ev cambió de instituto y de pueblo, y cayó una vez más en la oscuridad y el aislamiento.

Su cabeza no paraba de dar vueltas elucubrando excéntricos planes de negocios que en su mayoría no fructificaron, sobre todo debido a los habitantes de Nebraska. Cuando internet empezó a cobrar velocidad en las dos costas del país, Ev tuvo la idea de crear una cinta de VHS en la que se explicara qué era eso de internet. Producida la cinta, pasó un verano entero yendo de un lado a otro con su Beemer amarillo intentando convencer a los negocios locales para que le compraran las cintas. No vendió muchas.

Pero en cuanto se le metía una idea entre ceja y ceja, Ev luchaba por hacerla realidad. Era más fácil impedir que la tierra siguiera girando que impedir que Evan Williams diera forma a cualquiera de las ideas que incubaba.

Terminados los estudios de secundaria, no se alejó mucho de casa y se matriculó en la Universidad de Nebraska, en Lincoln, pero después de año y medio llegó a la conclusión de que aquella universidad y sus profesores eran una pérdida de tiempo. Una tarde de 1992, mientras leía en su habitación de la residencia de estudiantes, se tropezó por casualidad con un confuso artículo sobre un gurú de la publicidad que vivía y trabajaba en Florida. El protagonista del artículo interesó de tal modo a Ev que intentó ponerse en contacto con él para preguntarle si estaba contratando gente. Después de unas cuantas conversaciones con un contestador automático, Ev dijo «¡Que te jodan!», cogió la antigua furgoneta Chevrolet de la familia y recorrió los tres mil ochocientos kilómetros que lo separaban de Key West, Florida. Como cualquiera que acaba de colgar los estudios, estaba sin blanca. Pagó la gasolina con la tarjeta de crédito y durmió en la furgoneta. Por las mañanas, cuando el sol

sureño lo despertaba, introducía en el radiocasete del coche una cinta con algún libro en audio —que solía ser un libro de marketing o de negocios— y lo escuchaba mientras recorría las solitarias carreteras. Cuando llegó a Florida, se plantó en las oficinas del ejecutivo publicitario y le pidió trabajo. Impresionado por la tenacidad y las dotes de persuasión de Ev, el ejecutivo lo contrató en el acto. Pero después de unos meses Ev se dio cuenta de que aquel hombre era más un artista de las patrañas que un artista de la publicidad, de modo que realizó el recorrido en sentido inverso —con una breve estancia en Texas— y regresó a Nebraska.

Su determinación solía provocarle fricciones con la gente. En una ocasión, cuando trabajaba para O'Reilly Media, le pidieron que preparara el material de marketing para uno de los últimos productos de la empresa. Ev respondió enviando un e-mail a toda la empresa en el que anunciaba que no pensaba escribir nada porque el producto «era una mierda».

Su agresividad tampoco le ayudó a ganar amigos cuando llegó a California, de modo que por las noches regresaba a casa con su bicicleta prestada, pasando entre los viñedos cargados con uvas que pronto acabarían en una botella de algo que él no podía permitirse. Una vez en el altillo del garaje, se sentaba a beber cerveza a solas en una estancia en la que cabían justos un colchón, una pequeña cocina y su posesión más valiosa: su ordenador.

Allí aprendió de manera autodidacta a escribir código con la única compañía de sus amigos los grillos, que abundaban en los terrenos próximos al garaje y que lo animaban mientras aprendía a hablar un idioma que sólo los ordenadores eran capaces de entender.

Pero acabó escapando de la reclusión de la adormilada ciudad del norte de California para desplazarse hacia el sur, hacia Palo Alto, donde empezaría a trabajar para Intel y luego para Hewlett-Packard, creando software normal y corriente y haciendo poco a poco amistades que trabajaban en el sector. Los fines de semana tomaba el tren y se iba a San Francisco, donde sus nuevos amigos le llevaban a fiestas para celebrar la creación de nuevas empresas tecnológicas. La atracción por la ciudad fue tal que acabó alquilando un apartamento barato y minúsculo en el distrito de Mission.

Conoció a una chica, Meg Hourihan, una vital programadora que compartía la pasión de Ev por la opinión y los ordenadores, e iniciaron un breve romance. Pese a que éste no duró mucho, decidieron fundar conjuntamente una compañía. Empezaron con un pequeño grupo de amigos y pusieron en marcha una empresa muy básica llamada Pyra Labs, que operaba desde el apartamento de Ev. El plan del grupo era crear software destinado a aumentar la productividad laboral. Pero, iniciando un modelo que seguiría posteriormente Ev a lo largo de su carrera, de Pyra salió casualmente algo mucho mayor.

Ev y uno de los empleados crearon una sencilla página web que era una especie de diario interno que servía para que el personal de Pyra estuviera al corriente del trabajo que realizaba cada uno. A Meg no le gustaba aquel proyecto secundario y no se cortó en absoluto en expresar su punto de vista, calificándolo como una distracción más de Ev. En el verano de 1999, aprovechando que Meg estaba de vacaciones, Ev decidió lanzar al mundo la página web. La llamó Blogger, una palabra inexistente hasta el momento. Ev consideraba que su página serviría para que gente sin conocimientos de programación pudiera crear un diario web, o blog.

Cuando Blogger alcanzó popularidad entre los amantes de la tecnología, Meg acabó por aceptar su potencial, aunque no el de Ev. Meg creía que Ev no tenía las habilidades suficientes para dirigir un negocio, el papeleo se acumulaba y las facturas quedaban sin pagar. Se inició entonces una miniguerra de poder, en la que Meg intentó hacerse con el

control de la empresa y Ev se negó a cederlo. Al final, el equipo de Pyra, integrado por cinco personas, se disolvió y Ev se quedó sin amigos, soltero y dirigiendo una empresa desde la sala de estar de su casa.

Por la misma época, el *boom* tecnológico, que se había convertido ya en una burbuja, acabó estallando. El mercado de valores inició una caída en picado en la que el NASDAQ perdió millones de millones de dólares. En cuestión de pocos meses empezaron a desaparecer socios, empezó a faltar trabajo y muchas empresas se quedaron en nada. Y la mayoría de los que se habían instalado en Silicon Valley en busca de riquezas, abandonaron la zona, destrozados.

Pero Ev no se marchó. Su instinto le decía que con Blogger todo el mundo tendría su propio blog, el equivalente a un periódico online personal. A diferencia de lo que le sucedió en sus solitarios tiempos de instituto, su reclusión estuvo aliviada por una conexión con el mundo a través de los centenares de blogs que empezaban a brotar en aquella ciudad que él había fundado: Blogger, con decenas de miles de habitantes.

En su propio blog, *EvHead*, forjó amistad digital con otra gente. De día machacaba código, a menudo catorce o dieciséis horas seguidas, para expandir Blogger y aumentar las prestaciones del servicio. De noche escribía en su blog sobre la «electrónica» que escuchaba, las películas que veía, sus peleas con el fisco por los impuestos retroactivos. Luego, cuando la luna coronaba el cielo nocturno, miraba los blogs una última vez, se despedía de todo el mundo por internet y se acurrucaba en la cama rodeado de cajas de pizza, que llevaban una semana allí, y botellas vacías de Snapple, y se quedaba dormido. Sin amigos, sin empleados, sin dinero. Sólo Ev.

Pronto aprendió que si proporcionas un micrófono a una cantidad de gente suficiente, siempre hay alguien que acaba gritando algo que puede ofender a otro. Las quejas en Blogger eran constantes. La gente se mostraba molesta por blogs políticos, blogs religiosos, blogs nazis, blogs que utilizaban términos como «negrata», «sudaca», «judío de mierda», «retrasado mental» y «blanco descolorido». Ev comprendió que controlar todas las publicaciones que se compartían en la página era imposible, de modo que, como regla, optó por adoptar una mentalidad de «todo vale».

A medida que Blogger, y el arte de escribir blogs, fue calando en la sociedad, Ev empezó a ganar dinero suficiente, a través de anuncios y donaciones de los usuarios de la página, para ir contratando poco a poco a un pequeño grupo de programadores. En 2002 se trasladaron a un diminuto local, por el que pagaba cuatrocientos dólares mensuales, que recordaba tenebrosamente a un antiguo despacho de detectives.

Por entonces, Blogger albergaba ya los blogs de un millón de personas de todo el mundo y cerca de noventa millones de artículos, unas cifras gigantescas en 2002. Pero las «oficinas» no eran mayores que un apartamento tipo estudio de Nueva York: unos exiguos tres metros y medio por tres metros y medio. Era una estancia oscura y húmeda. Uno de los tres pequeños relojes blancos que colgaban de la pared había dejado de funcionar hacía ya mucho tiempo, como si se hubiese quedado dormido, la manecilla de los minutos sesteando en las siete, la de las horas hibernando cerca de las diez.

Pronto se evidenció que Ev necesitaba un gerente que se ocupara de las tareas más mundanas, como las facturas, las nóminas y la avalancha de quejas sobre el contenido de la página. De modo que contrató a Jason Goldman, un joven de veintiséis años con incipiente calvicie que había cursado astrofísica en la Universidad de Princeton, había colgado los estudios para instalarse en la tierra prometida tecnológica y estaba dispuesto a trabajar por veinte dólares la hora para una empresa que andaba escasa de dinero.

Jason Goldman no era el primer Jason en la pequeña empresa de seis personas. Era el tercero. Y para que no se giraran los tres cada vez que llamaba a uno de ellos, Ev decidió dirigirse a los Jason por el apellido. Jason Sutter, Jason Shellen y Jason Goldman eran, respectivamente, Sutter, Shellen y Goldman.

—¡Goldman! —gritó Sutter en plan de risa una de las primeras tardes de Goldman en la empresa—. Te responsabilizarás del e-mail de atención al cliente.

—¿Y eso qué es? —inquirió Goldman, mirando confuso por encima de sus gafas—. ¿Y a qué viene esa sonrisa? —Goldman era un chico alto, delgado y con una cabeza que recordaba la forma de un huevo. Con tanto estilo como Ev en aquellos tiempos, solía vestir prendas excesivamente anchas para sus hombros y pantalones demasiado largos para sus piernas.

—Oh, ya lo verás. Es la dirección de correo electrónico de la página donde la gente se queja de los blogs de los demás. —Las risillas corrieron por la oficina mientras Sutter le enseñaba cómo entrar en la cuenta—. Empieza con este mensaje —dijo, señalando la pantalla.

Goldman abrió el e-mail, que era la queja de una mujer del Medio Oeste que se había tropezado con un blog que exigía clausurar de inmediato. Abrió el vínculo que adjuntaba el mensaje y de repente la pantalla se llenó de unos dibujos animados en los que se veía a un grupo de hombres desnudos manteniendo relaciones sexuales sobre un trampolín.

—Ahhh…, tío…, ¿y qué se supone que tengo que hacer con esto? —preguntó Goldman con una carcajada incómoda, viendo las risitas de todos. Observó la pantalla con ojos entrecerrados, la cabeza ladeada, intentando comprender qué hacían aquellos hombres y quién, si es que había alguien, estaría interesado en aquella rareza.

—Nada —respondió Ev—. Cualquiera puede publicar con sólo pulsar una tecla.

Era el lema de Blogger y daba a entender que todo el mundo podía publicar lo que le viniera en gana. Por la estancia había tazones con ese lema, manchas de café goteando por encima de las grandes letras que presentaban el código moral de Blogger: «CUALQUIERA PUEDE PUBLICAR CON SÓLO PULSAR UNA TECLA». Y era un lema que Ev estaba decidido a cumplir. En un caso, una compañía minera escocesa amenazó con demandar a Blogger si no clausuraba el blog de un sindicato que sacaba a la luz las transgresiones que tenían lugar en una mina de carbón. Ev se mantuvo firme, prefiriendo perder negocio a ceder ante la presión empresarial. Al final, la mina de carbón acabó claudicando.

Blogger tuvo para Ev un efecto secundario no planeado. A medida que la compañía crecía y sus servicios aumentaban, Ev empezó a tener presencia en la prensa del sector tecnológico y empezó a hacerse popular en Silicon Valley. Pronto, sus interminables noches a solas con su ordenador fueron cambiando; su vida personal también empezó a crecer. Igual que sucedió en sus tiempos de instituto con el coche, empezó a frecuentar las fiestas tecnológicas que seguían celebrándose en la zona, a ligar y a beber cerveza en vasos de plástico rojo.

Lejos del pequeño enclave de Silicon Valley, casi nadie creía en la promesa de esa rareza que eran los blogs. Había quien los calificaba de «estupidez» y los tildaba de «infantiles». Otros se preguntaban a quién le interesaría compartir información personal de un modo tan público.

Pero Ev no. Ev se había metido entre ceja y ceja que quería presenciar el crecimiento de Blogger, permitir que cualquiera que tuviera un ordenador a mano pudiera

publicar lo que le viniera en gana. Quería trastornar el mundo de la edición. Trastornar el mundo en general. Una línea de código tras otra.

@Noah

A Noah Glass casi se le cayó el ejemplar de *Forbes* cuando vio la fotografía en aquella página. Como dos imanes que se atraen, se acercó la revista a la cara y acercó la cara a la revista, en un claro ejemplo de la atracción gravitatoria de la curiosidad.

Era una cálida tarde de verano de 2002 y había estado ganduleando en su apartamento, la algarabía del tráfico y de los indigentes que pululaban por Church Street filtrándose por la ventana como un olor ineludible. Fue pasando páginas y más páginas hasta que se detuvo a estudiar el perfil del tipo de veintitantos años que estaba detrás de una floreciente página web llamada Blogger.

No fue el texto lo que provocó que Noah estuviera a punto de caer de la silla al suelo, sino la fotografía de Evan Williams, el Flautista de Hamelín de Blogger, posando orgulloso para el fotógrafo delante de un ordenador con una pegatina de color naranja chillón pegada en la esquina inferior de la pantalla. A lo lejos, detrás de un sonriente Ev, al otro lado de una ventana, se veía una cocina. La misma cocina en la que Noah estaba sentado en aquel preciso momento.

Noah giró rápidamente la silla y levantó la revista para mirar por la ventana y examinar con detalle el apartamento de enfrente, donde el mismo ordenador que aparecía en la fotografía estaba justo encima de la misma mesa, pero en la vida real. En la esquina inferior de la pantalla, la pegatina naranja, y sentado detrás de la mesa, el hombre protagonista del artículo, Evan Williams.

—¡Me cago en…! —gritó Noah mientras una sonrisa gigantesca iluminaba sus facciones. Se quedó un segundo inmóvil, comprobando una vez más la semejanza entre la fotografía y la realidad.

Dada la corpulencia de Noah, la revista parecía diminuta en sus manos. Era un hombre grande en todos los sentidos: alto y ancho, con una cara grande y rectangular y ojos caídos como un cachorrillo triste. Y, como un cachorrillo, poseía la energía de una planta de energía nuclear.

Abrió rápidamente la puerta de atrás de la cocina y salió corriendo al balcón.

—¡Oye, Blogger! —vociferó. Ev volvió la cabeza, confuso y algo sorprendido por los gritos—. Eres Evan Williams, de Blogger, ¿verdad? —preguntó Noah—. Me llamo Noah. Noah Glass.

—Sí, soy yo —respondió Ev con cautela, saliendo también al balcón.

Noah miró por encima del hombro de Ev, hacia el interior del apartamento. Recordaba haber visto, a principios de verano, a cinco personas apretujadas en aquel espacio, sentadas en la cocina trabajando con sus ordenadores. Unos cuantos servidores, apenas distinguibles de las cajas de pizza, ocupaban la encimera junto al fregadero y alimentaban la totalidad de Blogger. Pero aquel día, la oficina improvisada estaba vacía, con la excepción de Ev.

—¿Estás blogueando? ¿Estás blogueando en estos momentos? —preguntó Noah emocionado desde su balcón.

—Sí —respondió Ev, soltando una carcajada. Estuvieron charlando un rato, Noah sin dejar de reír y dar palmas de puro asombro, orgulloso de que fueran vecinos.

En aquellos tiempos, Noah llevaba la cabeza rasurada. Cuando se dejó crecer el pelo, solía llevarlo descuidado y despeinado, como un surfista viviendo en la playa, justo

donde se había criado Noah. Había nacido en una pequeña y decrépita casa junto a un granero más decrépito si cabe que albergaba una comuna hippie, en Santa Cruz, en el norte de California. Su madre y los demás residentes de la comuna fabricaban velas y otros objetos de artesanía para ganarse la vida.

Poco después de que Noah naciera, su padre salió una mañana a comprar leche y nunca regresó.

La vida en la comuna no duró mucho y Noah acabó criándose en casa de sus abuelos, en las proximidades. Uno de sus parientes, un rudo hombre de montaña, adoptó el papel de figura paterna y lo guio hacia la edad adulta. En una lección memorable, uno de los caballos de la finca familiar arreó un puntapié en la pierna del hermano de Noah. Para enseñarles a controlar situaciones de este estilo, el pariente de Noah cogió entonces un pedazo de tubería y apaleó al caballo hasta matarlo. «Así es como debéis defenderos», les dijo después a los chicos, la tubería en sus manos aún goteando sangre. Noah quedó conmocionado. Tenía el corazón bondadoso y no estaba hecho para ser tan duro y tosco. Era más un artista que un revolucionario, y prefería perderse en sus pensamientos creativos y vivificantes.

A pesar de que Ev era más reservado y callado, se sintió enseguida atraído por la efervescente personalidad de Noah y pronto se hicieron buenos amigos. En otros tiempos se habrían convertido en la extraña pareja de cualquier programa de televisión, dos vecinos que eran polos opuestos y compartían con regularidad un par de cervezas en sus porches contiguos, Noah casi siempre hablando, Ev casi siempre escuchando. Su amistad siguió creciendo y estrechándose y pasaron de tomar cerveza en el porche a tomar café en las cafeterías cercanas, cenar en el Barney's Burger de su misma calle y compartir fiestas nocturnas, así hasta acabar pasando más tiempo juntos que separados.

Goldman, que había entablado una estrecha amistad con Ev, solía sumarse a sus salidas.

Noah se pasaba el día mirando por la ventana de la cocina para ver si su nuevo amigo estaba en casa. A veces se presentaba sin previo aviso —en más de una ocasión había sorprendido a Ev en compañía de alguna chica—, llamaba a la puerta e irrumpía como un trueno en el apartamento.

Pero Noah también se brindaba a ayudar. Una tarde, Goldman y Ev estaban peleándose para subir un sofá por la escalera. Cuando se pararon un momento a descansar, se volvieron y descubrieron a Noah, que, sin formular preguntas, los apartó y subió el mueble hasta el apartamento de Ev prácticamente solo.

Hacia finales de 2002, Blogger abandonó el despacho de detectives que tenía alquilado para regresar temporalmente al apartamento de Ev. Noah se despertaba por las mañanas, tomaba su café junto a la ventana y observaba con admiración a los programadores que trabajaban en la cocina. Deseaba formar parte de aquello. Era evidente que Blogger no era una empresa tecnológica tradicional: no tenían mesa de billar, ni una nevera llena de cervezas, ni celebraban ruidosas fiestas —y el cheque de la paga que recibían los empleados era devuelto de vez en cuando porque la compañía tenía problemas para pagar las facturas—, pero Noah ansiaba sumarse a aquel grupo de amigos que trabajaba codo con codo para intentar cambiar el mundo a base de código.

Noah llevaba casi dos años trabajando desde casa en un proyecto de radio, pirateando herramientas que permitirían a cualquiera montar una emisora subvirtiendo todas las normas y regulaciones gubernamentales. Pero se encontraba solo, sin nadie con quien comentar sus ideas. Erin, su esposa, estaba siempre fuera, instalada día y noche en la

Facultad de Derecho. Noah era como un hijo único que juega solo en un arenal gigante.

Al otro lado, en el abarrotado apartamento de Ev, era todo lo contrario.

Cuando Noah llegaba a casa de Ev, escuchaban música juntos, compartían esa idea y la otra. A menudo, Ev se limitaba a observar y sonreír, ladeando la cabeza como un limpiaparabrisas mientras el animado personaje deambulaba de un lado a otro de la sala de estar discutiendo conceptos que podían acabar convirtiéndose en cosas reales.

Cuando su amistad se afianzó, Ev le confió a Noah la razón por la cual Blogger funcionaba ahora desde la cocina de su casa, y no desde la oficina desde la que se había consolidado a principios de aquel mismo año.

—No puedes contárselo a nadie —le dijo Ev.

—¡Por supuesto, claro que no lo haré! —replicó Noah con regocijo—. Te lo prometo.

Ev le explicó que Google se había puesto en contacto con él con la intención de adquirir Blogger. En aquel momento, Blogger albergaba más de un millón de blogs y Ev se encontraba en una encrucijada: aceptar el dinero de inversionistas de Silicon Valley o, si Google iba de verdad en serio, vender Blogger por «potencialmente algunos millones de dólares». Como el contrato de alquiler de la oficina de detectives había expirado, Ev y sus empleados habían decidido regresar al apartamento mientras decidían qué hacer a continuación.

La noticia llenó a Noah de orgullo y emoción. Significaba que Ev, que solía estar tan apurado que a veces no tenía casi ni para comer, se haría tan rico que jamás tendría que volver a preocuparse por ese asunto. En el curso de los meses siguientes, Noah vio a Ev firmar ansiosamente documentos —con la ayuda de Goldman—, deseoso de conocer si el tema salía adelante.

Entonces, el 15 de febrero de 2003, recibió la llamada. Evan Williams había encontrado oro. Decenas de millones de dólares en unos y ceros.

«La adquisición supone un empujón enorme para un género tremendamente diverso de publicación online que ha empezado a cambiar las ecuaciones de las noticias y la información online —escribió el reportero del *San Jose Mercury News* que informó sobre la noticia—. Parte de esa visión, compartida por otros pioneros de la blogosfera, ha ayudado a democratizar la creación y el flujo de las noticias en un mundo donde compañías gigantescas controlan gran parte de lo que todos vemos».

A pesar de que Ev no recibió de inmediato los millones de dólares de la adquisición, sí obtuvo un pequeño cheque de entrada que fue suficiente para comprar un reluciente Subaru nuevo (otra vez amarillo chillón). Antes de salir del concesionario, le pegó al parachoques trasero un adhesivo naranja de Blogger.

El equipo de Blogger se trasladó al elegante campus de Google, con comida gratuita en abundancia, y Ev se hizo famoso. O, como mínimo, famoso como friki de la informática en un esotérico grupo de ciudadanos de San Francisco. Y a medida que su figura fue protagonizando cada vez más artículos en los blogs y en la prensa, la gente empezó a reconocerlo en los actos más destacados del sector.

Entretanto, Noah había seguido con su proyecto de radio pirata, aunque cambiándole la orientación para que pudiera funcionar con Blogger, para lo que escribió una aplicación llamada AudBlog, o audio blog, que permitía publicar en cualquier blog artículos grabados en voz desde un teléfono. La adquisición de Blogger por parte de Google hizo que el proyecto de Noah recibiera también más atención.

Con el tiempo, después de discutirlo con sus amigos, Noah decidió convertir

AudBlog en empresa, y en cuanto Ev empezó a convertir en efectivo sus acciones de Google, Noah le preguntó si estaba interesado en invertir unos cuantos miles de dólares para ayudarle a poner en marcha la idea.

—Estaría encantado —respondió sinceramente Ev—, pero aprecio mucho nuestra amistad y no quiero que invertir, o trabajar juntos, acabe afectándola.

Al fin y al cabo, Ev se había encontrado ya en aquella situación, cuando unos años antes perdió a todos sus amigos con la implosión de Pyra y Blogger.

—¡Venga! —dijo Noah, confiado—. Podemos trabajar juntos y seguir siendo amigos.

Logró que Ev claudicara, convenciéndolo para que aportara el dinero que necesitaba para ponerse en marcha. Noah despegó con su proyecto y publicó un anuncio buscando un freelance para una empresa de nueva creación llamada Citizenware. Empezaron a llegar con cuentagotas mensajes de programadores solicitando el puesto, pero uno de ellos destacó rápidamente por encima de los demás: era de un hacker que conocía «Ruby on Rails», un novedoso lenguaje de programación. Después de un intercambio de e-mails, acordaron verse en una cafetería en Mission.

El entrevistado se presentó como Rabble, aunque su verdadero nombre era Evan Henshaw-Plath. Era un tipo alto, con la cabeza y los hombros levemente echados hacia delante, como el borracho que anda con los hombros caídos y se agarra a un palo para no caer al suelo.

—Háblame de ti —le dijo Noah, cruzando los brazos.

Rabble le explicó que estaba sólo por un breve tiempo en San Francisco con su novia, Gabba, y que tenían intención de ahorrar dinero para viajar y sumarse a manifestaciones y protestas políticas por todo el mundo. Esto, le dijo, era su trabajo «a tiempo completo». Pero no eran manifestantes tradicionales: eran «hacktivistas», formaban parte de un grupo emergente de manifestantes que utilizaba ordenadores portátiles en vez de pancartas, blogs en vez de megáfonos, y que se manifestaba por internet en vez de hacerlo por las calles. Rabble le explicó que su idea era trabajar sólo unas semanas y volver a echarse a la carretera, buscando otra causa a la que sumarse y otra manera de decirle al «hombre» que se fuera a la mierda. Añadió que acababa de concluir una temporada asistiendo a protestas relacionadas con las elecciones presidenciales de 2004 y que en cuanto hubiera ahorrado dinero suficiente con su nuevo trabajo, partiría para Sudamérica para sembrar el caos digital contra algún gobierno.

Noah no perdió ni un momento para hablarle con excitación sobre su nuevo proyecto de audioblogueo, que era como un servicio de música que facilitaría a todo el mundo crear y compartir podcasts, que podrían descargarse al relativamente recién creado Apple iPod. Noah dedicó también una buena parte de la entrevista a hablar efusivamente sobre Ev y su implicación en el proyecto, y sobre lo auténtico que era.

Rabble tenía una tupida y larga barba pelirroja con pelos que parecían ir en la dirección que más les apetecía, como él. Escuchó con atención las explicaciones de Noah, acariciándose sus enmarañados bigotes con la mano izquierda —una de sus costumbres— y deslizando luego los dedos hacia la barbilla como el pastelero que estruja una bolsa de helado para extraer hasta la última gota de su contenido.

Rabble le contó más historias sobre sus protestas y los actos de piratería que había llevado a cabo en los últimos años en Boston, Nueva York, Italia y Seattle; sobre su colaboración con el Primero de Mayo en Londres, donde los manifestantes anticapitalistas habían conseguido burlar a la policía sirviéndose de herramientas móviles que Rabble había

ayudado a crear. No había ido personalmente a Londres, claro está, sobre todo después de haber sido arrestado en Praga y posteriormente deportado por manifestarse en aquella ciudad. Había colaborado con el Primero de Mayo desde la comodidad de un cubículo en Palm, Inc., la compañía fabricante de la PalmPilot, donde estaba trabajando entonces como colaborador externo, valiéndose de los servidores y los ordenadores de la empresa (sin el conocimiento de sus superiores, por supuesto) para causar estragos entre los banqueros que utilizaban, evidentemente, PalmPilot.

Las historias terminaron en cuanto apareció Ev. Acercó una silla y se sentó en silencio observando a Noah, que se volvió cohibido y enderezó la espalda. Ev interrumpió unas cuantas veces con preguntas relacionadas con las dotes para la codificación de Rabble y con sus hábitos laborales. Cuando Ev se levantó para marcharse, frunció los labios y saludó a Noah con un poco entusiasta gesto de aprobación.

Rabble y Noah se quedaron charlando un rato más. Cuando ya terminaban, Rabble preguntó por qué la nueva empresa se llamaba Citizenware.

—Oh —respondió Noah, haciendo una pausa e inclinándose hacia delante—. En realidad el proyecto se llama Odeo; «Citizenware» no es más que un nombre en clave —susurró—. Ev es un tipo muy conocido y no queremos que nadie sepa qué tenemos entre manos.

Rabble abandonó la cafetería seguro de que sería contratado para el puesto y volvió a casa para contarle el plan a Gabba. Como cabía esperar, la «casa» de Rabble no era tradicional. La pareja vivía en una furgoneta Volkswagen de doscientos dólares aparcada en Valencia Street. Tenía el exterior abollado y pintado de amarillo, y el óxido se extendía sobre el vehículo como la hiedra que todo lo cubre.

Durante las primeras semanas, el Odeo oficial no fue muy oficial. Las cafeterías de la ciudad se convirtieron en oficinas improvisadas de la errante empresa de nueva creación.

Construir una empresa es muy parecido a construir una casa, como Noah descubrió enseguida, de manera que reclutó más trabajadores para que le ayudaran. Noah esbozó el plan de negocios: él era el arquitecto de la casa. Rabble era el encargado de escribir el código de base, el equivalente a la fontanería y la instalación eléctrica. Gabba fue contratada para ayudar a construir una versión de sobremesa de Odeo, lo que vendría a ser el camino de acceso y el garaje. Y finalmente, Ray McLure, un menudo y callado desarrollador de Flash, que parecía recién salido de la escuela elemental, fue contratado para trabajar en las herramientas de la página web, el diseñador de interiores, por así decirlo.

De noche, después de una larga jornada de trabajo con el código, Rabble y Gabba abandonaban la cafetería del día y se volvían invisibles en cuanto abrían la crujiente puerta de la furgoneta y accedían a su interior, acomodándose encima de un caos de asientos rajados de cuero negro y alfombrillas manchadas. Dormían en improvisadas camas construidas con láminas de madera contrachapada y clavos oxidados hasta que amanecía y salían de nuevo dispuestos a emprender otro agotador día de trabajo.

En cuanto Ev consiguió deshacerse de todas las acciones de Google, se largó de allí con el objetivo de no volver nunca a aquella empresa, ni a ninguna otra por el estilo. El equipo de Blogger había sido ubicado en una sala de reuniones sin ventanas que fue bautizada como «Drano» por su cercanía a los baños. Ev no encajaba con sus cómplices de programación, que se pasaban la hora de la comida jactándose de los títulos obtenidos en prestigiosas escuelas. Aquellos programadores no entendían nada sobre el mundo de los blogs y Ev no tardó en enterarse de que la adquisición de Blogger se había realizado

simplemente con el fin de colocar publicidad junto a los blogs de los usuarios, no para fomentar la causa de que cualquiera pudiera publicar con sólo pulsar una tecla.

Pero después de Google, Ev tampoco apareció por Odeo. Se jubiló, prácticamente, con treinta y dos años de edad. Su cuenta bancaria había pasado de tener saldos de tres cifras —apenas suficiente para pagar el alquiler— a contar con millones de dólares. Para Ev, había llegado el momento de disfrutar de la buena vida, no de implicarse en otra empresa de nueva creación. Empezó a acudir a clases de cocina italiana y a visitar museos. Se compró una casa digna de un millonario, con ventanales que dominaban San Francisco como una lechuza posada en un árbol, y un coche deportivo para guardar en el garaje. Se regaló unas vacaciones carísimas en compañía de su nueva novia, Sara, a la que había conocido en Google en el transcurso de una fiesta.

Pero mientras Sara y Ev aprendían a dominar el arte de la preparación de los espaguetis, Noah y su grupillo de programadores avanzaban trabajosamente, apretujados en rincones de cafeterías de toda la ciudad, sentados en sillas disparejas, con los cables de sus ordenadores serpenteando entre tazas y sobres de azúcar rasgados. Unos Beatles de tiempos modernos. Sus instrumentos, los ordenadores portátiles; su música, el código.

La cabeza de Noah trabajaba a toda máquina. Sus pensamientos giraban a la velocidad de una solitaria luciérnaga intentando iluminar con sus movimientos todo un estadio de fútbol. Algunos pensaban que podía ser un trastorno de déficit de atención (TDA), o un trastorno de déficit de atención con hiperactividad (TDAH), o un trastorno obsesivo compulsivo (TOC), o una sopa de letras que los reuniera a los tres; pero daba igual: era Noah. Siempre había sido así.

En una ocasión, hacia el final de la adolescencia, Noah fue detenido por la policía en Bakersfield, California, debido a su comportamiento errático. Los polis creyeron que había consumido setas psicodélicas y metanfetaminas. Lo esposaron y lo metieron en un furgón policial. A pesar de que Noah negó rotundamente haber consumido nada más que unas cuantas tazas de café, la policía lo sometió a pruebas para detectar cualquier tipo de droga imaginable. Y a continuación lo metieron en un calabozo, donde pasó la noche. A la mañana siguiente, la policía lo encontró en la celda actuando exactamente igual que el día anterior, no había consumido drogas; había sido arrestado por ser Noah.

De vez en cuando, Ev se presentaba en la cafetería del día y empezaba a formular preguntas. Noah, que estaba en deuda con él por el dinero que le había prestado para financiar Odeo, no tenía otra elección que responder. Con el tiempo, el temor de que los negocios acabaran destrozando la amistad empezó a hacerse realidad.

Al final, la banda de Odeo se trasladó al pequeño apartamento de Noah. Tardó un tiempo en convencer a Erin, su esposa, de que aquélla era la mejor solución. Sólo sería temporal, le garantizó. Erin no se cortaba en absoluto en cuanto a mostrar su desaprobación, puesto que no le gustaba ver el salón de su casa lleno de programadores desaliñados. (Rabble tenía la costumbre de sentarse a programar con una mano mientras con la otra se rascaba los testículos).

Había mañanas en que el olor, la mano en las pelotas y el ruido se sumaban y Erin se ponía hecha una fiera.

—Noah, a la habitación —rugía—. ¡Ahora mismo!

Como un niño dispuesto a recibir una regañina por no haber tirado la basura, Noah la seguía hacia la habitación, cabizbajo y triste. Se oían entonces los gritos de Erin, las disculpas de Noah, los tacones de ella resonando como mazos por el pasillo, la puerta cerrándose con estruendo a sus espaldas. Noah siempre reaparecía como si nada hubiera

pasado, sonriendo, contando chistes, animando a todo el mundo a «¡seguir perdiendo el culo!».

Fue avanzando el año y la página web del podcasting empezó a tomar forma, aunque el resto del negocio se desintegraba rápidamente. Las finanzas echaban humo. La situación en el apartamento empeoraba, llegó incluso a amenazar el matrimonio de Noah, y sin saber muy bien cómo, Noah se dio cuenta de que sólo le quedaban dos opciones: o detener el desarrollo de Odeo o pedirle más dinero a Ev.

Noah abordó de nuevo a Ev para pedirle doscientos mil dólares para hacer realidad Odeo. Ev accedió a seguir financiando el proyecto y a colaborar en la búsqueda de otros inversores de capital de riesgo, pero con una condición: convertirse en consejero delegado de la empresa. No era tanto un golpe de estado como un compromiso. Para Noah, que seguía siendo prácticamente un don nadie en el mundo de la tecnología, significaría que Ev, famoso y con credenciales, estaría permanentemente vinculado a Odeo. Para endulzar el trato, Ev se ofreció a seguir pagando el alquiler de su viejo apartamento, que de este modo podría convertirse en las primeras oficinas de verdad de Odeo.

Para Ev aquello era una paradoja. El podcasting no le interesaba en absoluto, pero empezaba a disfrutar de la etiqueta que le habían impuesto los blogueros y los medios de comunicación: uno de los nuevos y prometedores pioneros que habían contribuido a que el blog se convirtiera en una corriente dominante. Tenía ante él la oportunidad de hacer lo mismo con el podcasting.

Había llegado el momento de demostrar que no era un hombre de un solo éxito. Y si Noah quería triunfar, destrozar la radio para reconstruirla, sabía que necesitaba que el granjero de Nebraska dirigiera el espectáculo.

Atado de manos, Noah no tuvo otra elección que acceder con tristeza, vendiendo el título de consejero delegado de Odeo a Ev a cambio de una inversión de doscientos mil dólares y las llaves del viejo apartamento de Ev que en su día vio fotografiado en la revista *Forbes*.

@Jack

Poca gente se fijaba en el hombre de veintiocho años de edad que se sentaba junto a la ventana de la cafetería Caffe Centro día tras día. La gente entraba corriendo para comer o pasaba junto a la ventana caminando por la calle, pero pocos se percataban de su presencia o hablaban con él. Y ya le iba bien, puesto que solía sentarse con los cascos en la cabeza, un débil zumbido de música punk penetrando sus oídos mientras sus dedos machacaban el teclado del ordenador.

Miraba a menudo por la ventana, algo que llevaba haciendo toda la vida. Porque para muchos era eso: un fragmento de cristal transparente, un hombre invisible. Había nacido con un trastorno del lenguaje que le había dificultado el habla de pequeño y por el que era incapaz de pronunciar más de una sílaba. En lugar de «hola», decía «hol», y «adiós» sonaba como un apagado «dios». Cuando le preguntaban cómo se llamaba, en vez de responder «Jack Dorsey», respondía «Ja». Pese a haberlo superado con la ayuda de sesiones de terapia, el problema había dejado una marca indeleble en sus habilidades para la comunicación oral.

Pero los problemas con el habla de Jack tenían también sus beneficios. En Saint Louis, donde se había criado, disfrutaba dando vueltas a la ciudad en autobús, asimilando los detalles del extenso barrio obrero en el que vivía, perdiéndose su imaginación en cada curva y giro que daba el vehículo. Su trastorno del lenguaje le ayudó además a hacer un amigo: un ordenador que llegó a su casa cuando cumplió ocho años, un IBM PC Junior. Cayó prendado enseguida de su pantalla monocromática y aprendió a hablarle en código.

Los fines de semana, su madre, Marcia, interrumpía sus sesiones con el ordenador. Cogía a Jack y a sus hermanos y juntos recorrían las calles de Saint Louis en busca del bolso definitivo, «el bolso», como lo llamaba ella. Jack pasaba el rato sentado en los pasillos de la sección de señoras de las tiendas mientras Marcia compraba. También él empezó a desarrollar su fascinación por los bolsos. Pero en vez de decantarse por el estilo de su madre, se decantó por los bolsos tipo bandolera.

En San Francisco, años después, llevaría uno de ellos a diario. Un bolso Filson de color claro que contrastaba con su oscura indumentaria: camisetas negras, jerséis con cremallera y vaqueros, zapatillas deportivas grandotas para rematar el conjunto. Sus hombros, marcadamente caídos, hacían que las chaquetas colgaran sobre su flaca y larguirucha figura. A veces, jugueteaba con el aro de plata que llevaba adherido a la nariz.

Adoraba aquel aro. Un par de años antes, cuando trabajaba por cuenta propia escribiendo software para el sistema que se utilizaba para vender entradas a los turistas que visitaban la prisión de Alcatraz, su jefe le dijo que se quitara el aro para ir a trabajar. Pero en vez de quitárselo, Jack decidió taparlo con una tirita grande de color carne. Como consecuencia de ello, tenía dificultades para respirar y deambulaba por la oficina con la boca abierta. Su razonamiento era que era mejor defender su derecho a llevar aquel aro y tener dificultades para respirar, que sacárselo por orden de su jefe.

En sus tiempos del Caffe Centro, su jefe no era mucho mejor. Trabajaba entonces escribiendo código de bajo nivel para una anodina empresa de venta de entradas que era para él como una cárcel. Siempre que podía, se escapaba de la oficina con su portátil o una libreta y se dirigía a una zona de San Francisco llamada South Park. Una vez allí, se encasquetaba los cascos sobre el pelo oscuro y descuidado y buscaba refugio en las

cafeterías y los bares del lugar. Pero aquella zona de la ciudad no era un parque normal y corriente; era la meca de los frikis de la informática.

Pasaba allí todo el tiempo que podía. En las tardes encapotadas, el resplandor del ordenador portátil iluminaba su cara como una linterna en un sótano oscuro. A veces, se dedicaba a hacer dibujos en un cuaderno mientras por la ventana pasaban mensajeros en bicicleta y fundadores de empresas tecnológicas de nueva creación. Otras, se quedaba en el parque, una extensión ovalada de hierba de ciento setenta metros más parecida a los jardines del palacio de Buckinham que a parte de un barrio de almacenes de San Francisco. En el centro del parque había unos desvencijados columpios marrones.

South Park había desempeñado un papel crucial a finales de los años noventa como hogar de muchas de las ya difuntas empresas de nueva creación que desaparecieron rápidamente después del estallido de la burbuja tecnológica. Pets.com y otras compañías que habían dilapidado escandalosos centenares de millones de dólares en fiestas ridículas, sueldos absurdos y caros anuncios de televisión, habían fallecido contemplando South Park.

Pero no siempre había sido el epicentro de la tecnología. Antes de que se instalaran allí las empresas de nueva creación, el parque albergaba burdeles, tráfico de drogas, antros diversos y hoteles sórdidos. Después del estallido de la burbuja casi había vuelto a sus raíces, pero a mediados de 2005 South Park y la web vivían un resurgimiento. En la zona norte del parque, compañías como PCWorld y VideoEgg habían empezado a alquilar oficinas. En el sur, la revista *Wired*, el árbitro de la tecnología más *cool*, se había instalado en un impresionante loft. Y muy cerca de allí, asentada sobre aquel agridulce telón de fondo de bares de mala muerte y vagabundos, había una pequeña compañía especializada en podcasts llamada Odeo.

A Jack siempre le había gustado la rutina, de modo que siempre que llegaba a Caffe Centro, se sentaba en la misma desvencijada silla de madera, pegado a la ventana, para desde allí poder ver el mundo flotar como una silenciosa película.

Los días de sol se sentaba en el parque, el ordenador medio enterrado en la hierba como un depredador, e intentaba gorronear la conexión inalámbrica a internet de alguna compañía que tuviera la red abierta. Pero como reza el dicho, «El invierno más frío que pasarás en tu vida será un verano en San Francisco», así ocurrió una nublada jornada de junio de 2005 en que Jack se tuvo que conformar con quedarse confinado en el interior.

Aquella tarde, sentado contemplando desde la ventana el disperso parque, Jack se sentía especialmente melancólico. La vida que llevaba en San Francisco no era lo que había esperado. Cuando años antes marchó de Saint Louis, y acabó aterrizando en San Francisco después de una parada en Nueva York donde trabajó en una empresa de mensajería en bicicleta, confiaba con desesperación en empezar a trabajar en una compañía tecnológica de verdad, pero no había tenido mucha suerte.

Sentado en la cafetería, mientras calculaba cómo dejar atrás de una vez por todas aquel puesto que era como un callejón sin salida, vio pasar una figura que le resultó familiar. Jack no lo conocía personalmente, pero enseguida identificó el pelo negro muy corto, la nariz puntiaguda, la barbilla cuadrada cubierta por una barba incipiente y las características zapatillas deportivas de colores chillones. Por internet circulaban numerosas historias sobre él y la compañía que había vendido por millones de dólares. Para sorpresa de Jack, el hombre entró en la cafetería y se puso a hacer cola para pedir su consumición.

El hombre no se dio cuenta de que Jack lo miraba fijamente y estudiaba de manera metódica todos sus movimientos; de haber visto aquel acoso visual, habría sentido violada su intimidad. Pero Jack lo entendió como una señal y encendió rápidamente el ordenador,

abrió el navegador y buscó la dirección «e-mail de Evan Williams» en Google.

Jack no tenía un currículum tradicional. El más reciente lo había utilizado para postularse para un puesto en Camper, el establecimiento de venta de calzado. Había pasado horas retocando y diseñando las letras en rojo y negro y decidiéndose por la fuente Futura, elegante y puntiaguda, para representarlo. Había dividido el currículum en tres partes: Jack, Vida y Amor. No aparecía su apellido. Sólo Jack. Camper nunca le respondió con una oferta de trabajo. Pero a pesar de ello, abrió el currículum en pantalla, eliminó cualquier referencia a zapatos que pudiera haber en él y le envió una réplica a Ev diciéndole que acababa de verlo en la cafetería y preguntándole si estaba contratando gente. Después de un intercambio de mensajes, Jack consiguió una cita para una entrevista.

Odeo había dejado de utilizar el antiguo apartamento de Ev en Mission y ocupaba ahora un espacio más grande a unas manzanas del parque, en Third Street. Era un local amplio y abierto, pero aun así contenía signos reveladores de la deshilvanada producción de Ev y Noah.

Las mesas de la nueva oficina eran baratas y destartaladas, con encimera de formica y patas metálicas. (Ev había adquirido parte del mobiliario en una venta callejera de una parroquia que había cerrado). A pesar del ventanal que se abría en uno de los extremos de la sala, la luz iluminaba apenas unos metros del loft; era como si temiera acercarse a los mugrientos hackers de Odeo. Cubría el suelo una pequeña y harapienta alfombra oriental, al parecer con la intención de dar un poco de vida al ambiente. Pero lo peor de todo era el baño compartido del pasillo. Olía tan mal que la gente tenía que taparse la cara con la camiseta al entrar para amortiguar el fétido hedor. También olía mal la escalera, puesto que se había convertido en refugio improvisado de los vagabundos que vivían en la zona.

Cuando Jack salió del chirriante y viejo ascensor del edificio para entrar en las oficinas de Odeo, se vio inmerso en un tenebroso silencio. Vio a unos cuantos tipos raros tecleando en sus ordenadores. Cortinas blancas de IKEA colgaban del techo para dividir el espacio en secciones. Acompañaron a Jack a la sala de reuniones.

Cuando entró Ev, cogió una silla y empezó con las habituales preguntas banales sobre los trabajos que había realizado Jack, de dónde venía y por qué había acabado en San Francisco. Pero la entrevista se vio interrumpida por una serie de ruidos sordos procedentes de la sala principal. De repente la puerta se estampó contra la pared y un hombretón irrumpió en la estancia.

—¡Hola! ¿Cómo va todo, chicos? —dijo con brío y excitación—. ¡Hola! Hola. ¡Me llamo Noah! —le dijo a Jack—. Noah Glass.

Noah llevaba un recipiente enorme rebosante de ensalada; cuando irrumpió en la sala, lo hizo dejando una estela de hojas de lechuga en el suelo. Se instaló en un extremo de la mesa, a varias sillas de distancia de Jack y Ev.

—¿Así que te dedicas a la expedición? —le preguntó Noah a Jack, como si Ev no estuviera presente.

Jack, algo confuso por el espectáculo, miró a Ev, que tenía una expresión tensa. Ambos miraron entonces a Noah.

—Sí, estuve trabajando escribiendo código para los sistemas de expedición de los mensajeros en bicicleta —dijo Jack.

—Estupendo, estupendo —dijo Noah, asintiendo—. Pues bien, lo que hacemos aquí es un poco por el estilo —dijo, dando buena cuenta del cuenco de ensalada, la lechuga colgando de su boca como grandes colmillos—. Sí, creamos sonidos, en formato podcast, y luego —otra pausa, dando tiempo a su cerebro a elucubrar qué decir a continuación—,

luego, ¡expedimos esos podcasts a los usuarios!

Ev sufría, nervioso, en silencio mientras Noah divagaba. La relación entre ambos era cada vez más tensa. No estaba claro quién tomaba las decisiones y Ev, siempre más retraído, quedaba a menudo eclipsado por Noah, que solía llevar la voz cantante. Naturalmente, Jack no estaba todavía al corriente de nada de aquello.

Terminada la entrevista, Jack fue presentado a Rabble, que le formuló algunas preguntas sobre sus conocimientos de programación pero que en realidad quería conocer sus tendencias políticas.

Mientras Ev y Noah batallaban por quién tomaba las decisiones en la compañía, Rabble había asumido la responsabilidad de reclutar a los ingenieros de Odeo, contratando con frecuencia a amigos que compartían con él la mentalidad del hacker de «joder a todo el mundo». Uno de sus amigos, Blaine Cook, un flaco hacker canadiense de veinticuatro años de edad y pelo largo y rubio, se había incorporado para colaborar en la programación del código de respaldo. Se había incorporado también otro antiguo hacker y activista que había participado en protestas contra el gobierno y que trabajaba remotamente configurando los servidores que almacenarían todos los podcasts de Odeo.

Rabble tenía amigos que eran tan antisistema que ni siquiera podían trabajar para él. Cuando llamó a uno de ellos, Moxie Marlinspike, un desmadejado investigador de sistemas de seguridad con gruesas y enmarañadas rastas, éste se negó rotundamente a sumarse al clan. «No pienso trabajar con jodidos puntocom», manifestó.

Pero si tenía que elegir entre contratar a un hacker o contratar a alguien que le cortara el rollo, Rabble siempre se decantaba por lo primero. En una ocasión, se presentó en Odeo un tipo que tenía un buen perfil corporativo. A pesar de que Ev deseaba contratarlo, Noah y Rabble estaban aterrorizados ante la idea de que pudiera llenarles la agenda de reuniones. («No quiero tener que asistir a reuniones», había implorado Noah).

De modo que Jack, que lucía tatuajes y un aro en la nariz y hablaba abiertamente de que cuando vivía en Saint Louis se pasaba el día enganchado a foros de hackers, era un perfil que encajaba a la perfección.

Jack tenía además antecedentes anarquistas. Uno de sus tatuajes, el de la pierna derecha, era una estrella negra y naranja, símbolo de un grupo anarquista. Durante años había proclamado en la red su desprecio por la guerra y las corporaciones. Había escrito sobre esos temas en su página web personal, que había bautizado gu.st, y publicado también arengas sobre los peligros del capitalismo, su desprecio hacia las instituciones bancarias y la sed de petróleo de los americanos. Frecuentaba asimismo foros feministas.

Cuando Jack salió del edificio y empezó a analizar mentalmente la entrevista, supo que obtendría el puesto. Tropezarse con Ev en la cafetería había sido una señal, creía.

Jack poseía una habilidad innata para vincular momentos y cosas de esta manera, aunque no tuvieran nada que ver. Su otro tatuaje era un perfecto ejemplo de ese rasgo tan suyo. Un manchón de tinta en forma de letra S cubría la práctica totalidad de su antebrazo izquierdo, aunque ocultaba una historia. Debajo de la oscura y curvilínea S, el tatuaje original rezaba: «Odaemon!?».

Los significados del tatuaje eran infinitos. La palabra «daemon», explicaba, hacía referencia a un programa de ordenador que funcionaba en segundo plano. Para Jack significaba que se veía como una persona que vivía «entre bambalinas» y tenía escasa influencia. El signo de exclamación del tatuaje estaba pensado para demostrar lo mucho que le excitaba la vida. El interrogante expresaba su curiosidad por el mundo. Había elegido además que la palabra quedara escrita en el brazo de manera invertida.

Pero hacía ya un tiempo que había tapado ese tatuaje. Había explorado diversas profesiones y una de ellas fue la de masajista. Cuando tenía a sus clientes medio desnudos en la camilla de masajes y veían el tatuaje, creían leer la palabra «demonio» en vez de «daemon» y pensaban que Jack, el masajista, practicaba algún tipo de culto satánico. No es necesario decir que muchos de los clientes no repitieron.

Jack fue contratado como colaborador freelance casi de inmediato y encajó sin problemas en la cultura de Odeo. Tenía la mentalidad de un hacker, carecía de titulación universitaria y amaba la programación. Poseía además una sólida ética profesional y completaba cualquier tipo de tarea con velocidad y precisión.

Había aprendido a programar de muy joven, ayudando a su padre, Tim, en proyectos relacionados con su trabajo. De pequeño, en vez de pedir pistolas de juguete o cochecitos, miraba con anhelo los folletos de RadioShack y recortaba fotografías de la calculadora que quería como regalo de Navidad para colgarlas en su habitación. Había tenido también sus escarceos como pirata informático y había incluso conseguido un trabajo en Nueva York entrando en la página web de la empresa para demostrar su vulnerabilidad. El trabajo de programación de la página web de Odeo fue para Jack como el de un veterano mecánico de coches que tiene que reparar un cortacésped.

Pero era muy metódico en su trabajo. Se ponía los cascos, abría un libro de programación sobre la mesa y el código empezaba a manar de la pantalla de su ordenador. No tardó mucho en ganar el «Premio al que mejor se saca la mierda de encima», un concurso que Ev había puesto en marcha para recompensar al trabajador más esforzado de la semana. Los viernes circulaba una gorra entre todo el personal de la oficina para introducir en él un papelito con el nombre del empleado más productivo de la semana. Después, Ev y Noah contaban los votos y anunciaban el ganador.

—El premio al que mejor se saca la muerda de encima es para… —decía Ev, haciendo una pausa para aumentar el dramatismo del momento— ¡Jack!

Entonces, todo el mundo aplaudía y Jack sonreía, levantándose, orgulloso, a recibir su galardón. Había premios monetarios, otros eran chismes de todo tipo.

Aunque Jack era del agrado de casi todos, nadie se cortaba a la hora de decirle que tenía ideas un tanto extrañas. Siempre estaba experimentando con conceptos peculiares. Un día se presentó a trabajar con una camiseta blanca con el número de su teléfono móvil cosido en la parte delantera con enormes cifras negras. Explicó a un compañero que se trataba de un experimento. Tenía intención de pasearse por las calles de San Francisco exhibiendo su número de teléfono como si fuera un anuncio andante para ver si luego le llamaba alguien. Pese a que la mayoría lo ignoró, hubo algunos que decidieron marcar el número.

—¿Hola? —dijo uno de ellos.

—Hola —respondió Jack en tono monótono.

—¿Quién eres?

—Soy Jack. ¿Y tú quién eres?

Las conversaciones acababan convertidas en el incómodo intercambio que suele reservarse para cuando te tropiezas casualmente con un ex por la calle. Las llamadas, como era de esperar, se acabaron pronto.

Jack había llevado a cabo otros experimentos igualmente estrafalarios antes de entrar en Odeo. En 2002, con poco más de veinte años, se enamoró de eBay. En aquel momento, estaba en la miseria y no tenía nada que perder, razón por la cual montó subastas en las que se ofrecía para leer por teléfono al mejor postor el famoso cuento infantil *Buenas*

noches, Luna. Consiguió vender sus servicios como lector a cuatro personas, una de las cuales pagó cien dólares por escuchar a Jack, un perfecto desconocido, leyendo. «Buenas noches, relojes y buenas noches, calcetines —leía al teléfono—. Buenas noches, casita y buenas noches, ratón. —Para terminar con—: Buenas noches, aire. Buenas noches, ruidos de todas partes».

Pero a pesar de su tendencia a las rarezas, Jack rápidamente estrechó lazos con varios de sus nuevos compañeros de trabajo. Muchas noches salía con Noah, Ray y otros programadores de Odeo a explorar la ciudad en bicicleta o a dar paseos a pie. Entraban y salían de clubes, espectáculos musicales y locales donde se fumaba la pipa de agua o realizaban exploraciones improvisadas a vinotecas, bares especializados en sake y galerías de arte. Las resacas matutinas eran la norma.

Por el momento, Jack había encontrado lo que había pasado la vida entera buscando. Un trabajo con alguien a quien admirar: Ev. Un grupo de compañeros con el espíritu de un hacker: Rabble y compañía. Y un nuevo amigo: Noah.

@Biz

Un día de principios de octubre de 2005, Biz Stone tomó asiento en una pequeña sala de reuniones de la sede central de Google en compañía de su jefe. El logotipo de la compañía lucía en letras azules, amarillas, verdes y rojas en la pared que tenía detrás, dando a la sala el aspecto de un cuarto infantil. Cerca había también un par de pufs de color rojo. La sonrisa que esbozó Biz mientras se alborotaba su desgreñado pelo rubio parecía apropiada para el ambiente festivo de la estancia.

—¡Me largo! —anunció Biz con una gigantesca sonrisa.

Su jefe se quedó mirándolo, sin saber muy bien si Biz, el bufón de Google, hablaba en serio o en broma.

—Así es —prosiguió Biz—. Me largo.

—¿Y el dinero no te importa? —preguntó su jefe.

—Sí. El dinero *me* importa.

—Biz, ¿acaso no te das cuenta de que si te largas ahora tendrás que prescindir de todas tus opciones de compra de acciones? —dijo su jefe. Le recordó que sólo llevaba dos años en Google, lo que significaba que sus acciones no eran todavía suyas y no lo serían hasta transcurridos dos años más.

—¿Qué cantidad estoy dejando sobre la mesa?

—Más de dos millones de dólares —le comunicó su jefe, confiando en que una cifra así alterara la decisión del joven empleado. Para la mayoría, dos millones de dólares frente a cero dólares era una ecuación financiera sencilla. También lo era para Biz. Sólo que hizo los cálculos de un modo un poco distinto.

Biz no era rico, ni mucho menos. Acababa de saldar la deuda de cincuenta mil dólares de su tarjeta de crédito que llevaba años arrastrando y ahora vivía al día en un pequeño apartamento de Palo Alto con su esposa, Livia, y un arca de Noé de perros y gatos recogidos de la calle.

Pero tener cero dólares en el banco mientras trabajaba en Google —donde incluso el chef costaba varios millones de dólares— no era una experiencia nueva para él. Era, al fin y al cabo, como siempre había vivido: pobre entre ricos.

Se había criado en Wellesley, un opulento barrio de Boston, donde los ingresos medios de las familias se situaban por encima de las seis cifras. Pero a pesar de que los vecinos de Biz eran absurdamente ricos, la vida de la familia Stone era algo distinta.

Biz se crio a base de cupones canjeables por alimentos.

Su madre había sido adoptada de pequeña por un bondadoso matrimonio suizo que al fallecer le había legado la gran casa donde vivía, para ella y para sus hijos.

Alimentar varias bocas hambrientas era complicado para una mujer sola, razón por la cual decidió elaborar un plan. Vender la casa de su propiedad pasados unos años y mudarse a un hogar más pequeño en Wellesley. De este modo, sus hijos podrían aprovechar las elegantes escuelas del condado y utilizar el dinero obtenido con la venta de la casa para pagar las facturas. Cuatro años más tarde, repetir la operación. Vender y bajar de nivel de vida.

Así fue como Biz se crio en casas que iban encogiendo a medida que él crecía. Todo estaba racionado. Los cortes de pelo, por ejemplo, se realizaban en casa: su madre colocaba un cuenco redondo sobre su abatida cabeza y recortaba todo lo que sobresaliera por el

borde.

De pequeño, Biz era un generador de ideas. Los fines de semana solía ir a casa de un amigo de la familia que era electricista y pasaba horas en el sótano construyendo extraños cachivaches. Un día, consiguió incorporar un timbre a un felpudo que sonaba cada vez que alguien se presentaba en la puerta. Otro artilugio, que fracasó, fue el intento de construirse un equipo de buceo con botellas de coca-cola y tubos de plástico.

Pero la mayor parte del tiempo, Biz la pasaba en compañía de su mejor amigo de tercero de primaria, Marc Ginsberg, cuyo padre era lo bastante rico como para tener un ordenador. Biz se pasaba el día en casa de Marc, observando a través de sus gafas redondas de culo de vaso cómo su amigo se manejaba con el Apple II familiar, jugando con videojuegos y dibujando con el programa de gráficos que el ordenador llevaba incorporado.

El padre de Biz, un mecánico de coches de Boston, empezó a ausentarse de casa, y en las raras ocasiones en que aparecía, lo hacía borracho y tenía serias broncas con su mujer (ella acabó en el hospital más de una vez). Ella acabó echándolo de casa y autorizándolo a ver a sus hijos sólo los domingos. Biz decidió poner fin a aquellas visitas semanales poco después de cumplir dieciséis años.

Normalmente, una infancia tan traumática convertiría a muchos en delincuentes en potencia o en alguien necesitado de décadas de terapia. Pero no fue el caso del joven Christopher «Biz». Stone. Ni tampoco convirtió a Biz en un pastillero. Desde muy pequeño, pasaba el día inventando chistes para que su madre y sus hermanas se sintieran mejor después de las invectivas alcohólicas paternas. En el instituto era siempre el payaso de la clase. Dejó colgados los estudios universitarios dos veces, en la Universidad de Northeastern y en la de Massachusetts, donde dedicó más tiempo a hacer reír a sus compañeros que a centrarse en estudiar. Los chistes continuaron en las reuniones de trabajo en Google.

Mientras que el sentido del humor ayudó a Biz a prosperar en su carrera profesional y en entornos sociales, los chistes le sirvieron también para evitar el conflicto a toda costa, lo que hizo que en alguna ocasión la gente se aprovechara de él, sobre todo en el trabajo. Entre 1999 y 2001 trabajó en una red de blogueo llamada Xanga. Sus compañeros le pasaron por encima cuando decidieron conducir la empresa hacia una dirección que Biz consideraba poco ética, engañando a los usuarios del servicio y recopilando información privada en su propio beneficio. En vez de plantarse y pelearse, Biz decidió marcharse.

Acumulando facturas e instalado en el sótano de casa de su madre, acabó encontrando trabajo en Blogger. En aquel momento, verano de 2003, Ev llevaba ya un tiempo trabajando en Google, intentando aposentarse en la gigantesca compañía. Biz había leído cosas sobre él y su filosofía de «Cualquiera puede publicar con sólo pulsar una tecla» y también deseaba dar a conocer las posibilidades de los blogs.

A mediados de 2003, Biz le envió a Ev un e-mail para decirle que él, Biz Stone, era el «miembro de la banda que faltaba». Después de varias entrevistas telefónicas, algunos chistes y diversas discusiones éticas sobre la importancia de los blogs y su posibilidad de permitir publicar contenidos a cualquiera que tuviera un ordenador, Ev decidió contratarlo. Pero Google no era de la misma opinión; Biz carecía de experiencia como programador y había colgado los estudios universitarios. Fue necesaria una ardua tarea de convencimiento y politiqueo, pero finalmente Ev consiguió ofrecerle un puesto.

Después de que Biz recibiera la carta con la oferta de trabajo del gigante de la búsqueda, el asunto estuvo a punto de irse al garete. En algún momento de su infancia, Biz había desarrollado un miedo irracional a volar. Para desplazarse de Boston a Nueva York

viajaba varias horas en tren o autocar en lugar de subirse a un avión y hacerlo en cincuenta minutos. Cuando se dio cuenta de que tenía que volar a Mountain View, declinó la oferta sin explicar el verdadero motivo. A Google, que de entrada se había mostrado reacia, no le gustaban las negativas, de modo que decidió ir añadiendo dinero y opciones de compra de acciones a la oferta para convencerlo. Cuando Biz le explicó la situación a un amigo, éste le respondió con una sola palabra: «Valium».

—¿Y eso qué es? —le preguntó Biz.

—Digamos que así no tendrás miedo a volar.

Aceptó el puesto y se tragó una gigantesca pastilla para combatir la ansiedad en cuanto subió al avión. Durante el vuelo, pasmado y extasiado por haber «superado» su fobia a volar, pasó el tiempo charlando pastosamente con cualquier pasajero dispuesto a escucharlo.

Los ejecutivos de Google captaron la mentalidad jovial de Biz en el instante en que empezó a trabajar oficialmente para la compañía. Biz no se limitó a llegar a Google e incorporarse a la cultura empresarial de ingenieros silenciosos y aislados, sino que organizó su propio desfile triunfal en forma de una falsa nota de prensa en internet anunciando su nuevo puesto.

«Google Inc. acaba de adquirir la totalidad del personal y parte de la propiedad intelectual de Genius Labs, una entidad dedicada a los blogs con base en Boston integrada única y exclusivamente por Biz Stone —publicó en su página personal el 7 de octubre de 2003 en un artículo titulado "Google compra Genius Labs"—. Los términos económicos del acuerdo no han sido revelados. —Y concluía su falsa nota de prensa con un chiste a costa de su nueva empresa—: El programa de tentempiés y cafés gratuitos de Google ha recibido grandes elogios por parte de la élite del sector, y sus innovadoras tecnologías de búsqueda son también muy agradables».

Cuando llegó al gran motor de búsqueda, sus rutinas cómicas lo hicieron saltar de jefe en jefe. Al igual que Ev, Goldman y el resto del equipo de Blogger, Biz solía sentirse fuera de lugar con la mentalidad formal e implacable de la compañía. Como un grupillo de niños impopulares en el colegio, los inadaptados de Blogger comían juntos en las cafeterías de la empresa, bebían en su propio rincón durante las charlas semanales de los viernes e ingeniaban chistes a costa de los mojigatos programadores.

Ev no tenía nada que ver con cualquier jefe tradicional con el que Biz hubiera trabajado hasta entonces. Siempre que Ev contrataba a alguien, en lugar de esperar un tiempo en pasarle información confidencial o en delegarle tareas importantes, confiaba en esa persona de inmediato. Biz se sentía seguro y orgulloso viendo que lo trataba de aquel modo y el vínculo entre ambos se fortaleció rápidamente. En poco tiempo, y alentados por su humor colectivo, Biz, Ev y Goldman se hicieron muy buenos amigos.

Cuando Ev dejó Google en 2004, Biz lo pasó muy mal, puesto que sus nuevos jefes no lo trataron con confianza ni respeto. De modo que en 2005 decidió que ya había tenido bastante y que quería seguir a Ev en su nuevo proyecto. Y la decisión era todo un enigma: tendría que dejar millones de dólares sobre la brillante mesa de Google para incorporarse a un nuevo puesto en Odeo, una cochambrosa empresa de nueva creación especializada en podcasting, para volver a trabajar otra vez con Ev y su chiflado socio, Noah.

—No nos trasladamos a California para poder trabajar en Google —le explicó Biz a Livia cuando discutieron sobre los millones de dólares que estaba dejando atrás—. Nos trasladamos a vivir aquí para poder trabajar con Ev.

La decisión fue fácil gracias a la estrecha amistad que habían forjado en el

transcurso de los dos últimos años. Al día siguiente fue a trabajar y devolvió la tarjeta blanca que lo identificaba como empleado de Google y el dinero que la acompañaba, a cambio de la libertad que implica la vida en una empresa tecnológica de nueva creación.

Cuando el 6 de septiembre de 2005 empezó a trabajar para Odeo, comprendió rápidamente que se enfrentaba a un reto mucho mayor de lo que se imaginaba. Las comidas gratuitas ilimitadas, los tentempiés gratuitos, el autobús gratuito hasta el trabajo y todo lo gratuito de Google había sido sustituido por una oficina en cuya escalera dormían vagabundos, donde el único transporte gratuito eran sus dos piernas y donde la única comida o bebida gratuita era una cerveza al salir del trabajo si Ev pagaba la cuenta.

La diferencia cultural era incalculable. La cultura estéril y robótica de Google, con sus ingenieros sabelotodo y sus jefes mandones, había sido sustituida por hackers tatuados con una mentalidad de «haz lo que te venga en gana». Todos los empleados de Odeo, un grupo de gente que no albergaba otra cosa que desdén para los googlers de este mundo, que se pasaban el día pavoneándose de los títulos obtenidos en Stanford y el MIT, habían dejado colgados sus estudios en universidades de medio pelo.

Y Biz, trabajando codo con codo con su amigo y antiguo jefe, en compañía de vagabundos y caos, mugre y basura, se sentía como en casa.

II #Noah

Aguas turbulentas

Era finales de 2005 cuando el barco emergió de la espesa niebla y los empleados de Odeo vislumbraron el paisaje. El Golden Gate resplandecía anaranjado a lo lejos mientras las velas azotaban el mástil y el viento los propulsaba.

—Estamos a punto de poner rumbo a Tiburon —dijo Ariel Poler, uno de los inversores de Odeo, gobernando la embarcación por la bahía de San Francisco empujada por el aire salado—. Sam's está abierto; excelente —añadió, forzando la vista.

Noah estaba filmando con su hiperactividad habitual las preguntas que iba formulando a sus compañeros de trabajo, en vistas a un nuevo vídeo que posteriormente publicaría en su blog. Pegaba la lente de la cámara a la cara de la gente como un niño que acerca una piruleta.

—Cuéntanos cosas —le preguntó Noah a Biz, buscando una transmisión detallada de la relativamente plácida salida en barco.

—Está bien. No hemos perdido a nadie por el camino, aunque es posible que a la vuelta perdamos a un par de chicos —dijo Biz a la cámara, apretujado para mantener el calor en el cuerpo a pesar del viento que azotaba su chaqueta naranja.

Ev, que estaba sentado a su derecha, los ojos ocultos detrás de unas gafas de sol oscuras, dijo:

—Podemos permitirnos perder uno.

Ev bromeaba, en su mayor parte. Aunque nunca lo tiraría por la borda, le habría encantado poder empujar a Noah por encima de la barandilla de Odeo.

Ev y Noah estaban en desacuerdo en casi todo. El color de los logos. El tipo de productos en que debían centrarse. Quién mandaba allí. Ni siquiera se ponían de acuerdo en cuándo abrir Odeo al público.

—No. ¡No está a punto! —dijo Ev una tarde a principios de año, negando con la cabeza cuando Noah intentó negociar con él—. Te lo digo, el consejero delegado soy yo. Ya lo he hecho antes. ¡No quiero salir todavía a la calle!

Rabble y Ray, el joven diseñador de Flash que había sido contratado cuando Odeo funcionaba aún desde las cafeterías, se recostaron en sus asientos para presenciar con comodidad el próximo debate Noah contra Ev. Ev no estaba dispuesto a anunciar todavía al mundo su nueva alteración. Siempre le había costado tomar decisiones y pulsar la tecla de lanzamiento. A Noah, que bullía de excitación e impaciencia, no.

Sin que ellos lo supieran, el ganador de aquel debate carecía de importancia. El que decidió fue Rabble.

—Está vivo —les dijo Rabble, esbozando una sonrisa maliciosa, su caótico pelo recogido en una cola de caballo. Ev y Noah siguieron a la greña. Rabble insistió—: Está vivo, chicos —levantando la voz para que dejaran de discutir—. Acabo de poner en marcha la página.

Dejaron de pelear y se quedaron mirándolo. Noah sonrió de oreja a oreja.

—¡Increíble! —dijo, mientras Ev movía la cabeza en un gesto de incredulidad.

La página que acababan de lanzar al mundo sin quererlo confiaba en convertirse en el destino central de todos los podcasts de la web. Permitiría a la gente crear y grabar ficheros de audio y luego compartirlos en la web gracias a un chisme basado en Adobe Flash llamado Odeo Studio. Y todo completamente gratis.

Con el nombre de Ev vinculado a la compañía, Odeo recibió a lo largo de 2005 tantos elogios de la prensa y los medios que acabó llamando la atención de inversores, como Ariel Poler, que suponían que el podcasting podía convertirse en el gran competidor de la radio, del mismo modo que los blogs lo habían sido para la edición. En agosto de 2005, careciendo de modelo de negocio, Odeo había recibido cinco millones de dólares de inversión por parte de Charles River Ventures y otros pequeños inversores, una apuesta por el podcasting y por Ev, aunque no necesariamente por la compañía y la gente que trabajaba en ella.

Con un montón de dinero en el banco para contratar nuevos ingenieros y conducir la compañía hacia diversas direcciones relacionadas con el podcasting, Noah y Ev seguían sin ponerse de acuerdo en nada. Transcurrido el primer mes con entrada de dinero, Noah había empezado a quejarse a la junta directiva y se había reunido con George Zachary, el principal inversor de Odeo, para manifestarle su desagrado por la falta de liderazgo de Ev y su incapacidad para tomar decisiones. En varias ocasiones, había intentado poner en marcha un motín y sugerir que la junta retirase a Ev como consejero delegado y lo nombrase a él como nuevo capitán. Ev, que odiaba el conflicto, decidió tratar el caso con contención e ignorarlo. La mayoría de los días no se pasaba por la oficina para no verse obligado a enfrentarse a la ira del frenético Noah.

—¿A quién perderíais? ¿A quién creéis que podríais permitiros perder? —preguntó Noah a Biz y Ev en el barco, mientras seguían navegando por las gélidas aguas, sonriendo como si conociese ya a respuesta.

—Oh, sería una decisión muy dura —respondió Biz, mirando a Ev, que no decía nada.

—Seguramente a mí —dijo con sarcasmo Noah, y giró la cámara para documentar su propia cara, su amplia sonrisa llenando la imagen, unas gafas de sol tipo insecto cubriéndole los ojos—. Seguramente a mí, seguramente a mí —dijo, riendo.

Biz y Ev no estaban en desacuerdo con él.

Noah se levantó de un brinco y empezó a dar botes por el barco como una pelota de pimpón para filmar a todos los demás.

Jack estaba en la proa con un uniforme de ropa vaquera: pantalones oscuros y cazadora a conjunto. Su pelo oscuro y alborotado por el viento, soñando despierto. Le encantaba navegar y la excursión le había recordado una antigua meta que se propuso en su día: comprarse un barco y navegar en solitario hasta Hawái, un viaje de cuatro mil kilómetros que, según las investigaciones que había llevado a cabo, le llevaría cerca de un mes.

Cuando el barco de Ariel arribó a puerto, el grupo saltó a las rústicas planchas de madera del muelle para estirar las piernas; su aspecto colectivo era el de una oruga despertándose de su siesta.

A pesar de que era la primera excursión en barco del personal de Odeo, no era más que otra de las muchas salidas que realizaba el pequeño y desigual grupo de empleados que, por un breve momento, estaban comportándose como buenos amigos…, o al menos algunos de ellos.

Como en la mayoría de correrías, el alcohol serviría para engrasar la conversación de la tarde. Se instalaron en las sillas de plástico blancas de la terraza del Sam's Anchor Cafe, las gaviotas picoteando la comida. Bebieron vino, contaron chistes y se rieron los unos de los otros.

Jack permaneció sentado en silencio y escuchando. Nunca hablaba mucho. Cuando

lo hacía, era en frases de dos o tres sílabas, como si estuviera racionando lo que podía decir en un día. Tampoco estaba muy claro que alguien se hubiera parado a escucharlo. Era, al fin y al cabo, uno de los más nuevos en Odeo. El grumete de un barco; un soldado raso en el ejército; un programador con contrato en una innovadora compañía tecnológica. A pesar de que Ev rara vez interactuaba con Jack, se refería a él como «el chico idea», por sus excéntricas ocurrencias. Algunas eran completamente estrambóticas, como su sugerencia de crear una nueva compañía que permitiera a los programadores formar equipos y trabajar juntos, pero no a la manera tradicional. Su idea era que mientras uno escribía código, otro programador le diera un masaje en la espalda, y luego se cambiaran las tornas.

Jack solía recomendar a sus colegas nuevas películas, libros o música que deberían ver, leer o escuchar, o una exposición o una fiesta a la que deberían asistir, lo que le ayudaba a fortalecer los lazos de amistad entre sus compañeros de trabajo.

A menudo, sin embargo, se quedaba sentado en silencio, absorto en sus pensamientos. Pero sus ensoñaciones tocaban inevitablemente a su fin cuando la conversación de sus compañeros de cervezas llegaba a su destino terminal: el trabajo. Que era lo que solía pasar. Desayunos, comidas, cenas, copas, bailes estaban siempre salpicados de charlas que giraban en torno al trabajo.

Fue en el transcurso de estas conversaciones —en las que Noah, Ev, Biz, Rabble, Jack y un puñado de ingenieros de Odeo hablaban sobre el pasado y el futuro— donde empezó a agitarse una pócima que acabaría transformando aquella compañía de podcasting, que no iba a ninguna parte, en algo que cambiaría el mundo y a toda la gente que estaba sentada en la terraza de Sam's aquel día.

A veces, Ev y Biz hablaban sobre sus tiempos en Blogger y el uso que la gente hacía de aquel servicio para compartir noticias. Para contar historias. Para alterar los medios de comunicación.

Durante una de las salidas del grupo, Rabble y Blaine contaron anécdotas de sus tiempos como hackers, cuando utilizaban teléfonos móviles para ayudar a los manifestantes en contra de la guerra y el gobierno a eludir a la policía. Noah habló sobre las emisoras de radio piratas, Jack comentó sus días como mensajero en bicicleta.

Otros hablaron sobre la competencia, entre la que destacaba Dodgeball, un servicio de mensajería móvil que había empezado a cobrar inercia en Nueva York.

Jack iba absorbiéndolo todo, procesando las ideas que escuchaba y manteniéndose en silencio, como era habitual. Pero en la oficina todo estaba a punto de cambiar. Para la siguiente semana se esperaba en Odeo la llegada de un nuevo empleado.

Una chica.

—Oh, es Crystal —le dijeron a Jack cuando preguntó por la mujer que deambulaba por la oficina—. No pasará nada, tiene novio. —Pero Jack se quedó prendado de inmediato. Y comprensiblemente. Crystal Taylor tenía una larga melena negra y lisa, una mirada profunda y acogedora y una sonrisa capaz de detener el tráfico. Su esbelta figura le daba el aspecto de duendecillo de cuento de hadas.

Durante sus primeras semanas en Odeo, Jack se inventó innumerables excusas para hablar con ella. Se plantaba nervioso junto a su mesa, jugueteando con cualquier cosa, o se quedaba mirándola durante las comidas, tocándose torpemente el aro de la nariz. Al final reunió la valentía suficiente para preguntarle qué tipo de música escuchaba por los auriculares. La conversación desembocó rápidamente en los grupos que gustaban a ambos y Crystal le preguntó si le apetecía acompañarla con unos amigos a ver una actuación.

—Sí, me encantaría —dijo Jack, excitado, y apartando la vista—. Te llamaré luego

para ver dónde quedamos.

—¿Llamarme? —dijo Crystal, confusa—. La verdad es que no utilizo el teléfono. ¿No podrías mandarme un mensaje de texto?

—¿Y eso qué es? —preguntó Jack, algo incómodo.

—Sí, un mensaje de texto, ¿te enteras? ¿No has enviado nunca uno?

Hoy en día, una conversación de este estilo sonaría como preguntarle a alguien si no ha oído hablar nunca de internet, de un coche o de esa bola gigante de fuego en lo alto del cielo llamada sol. Pero en 2005, a pesar de haber despegado en otros países y entre las adolescentes de Estados Unidos, los mensajes de texto eran una forma de comunicación relativamente esotérica.

—No —respondió Jack con solemnidad—. Jamás he oído hablar de los mensajes de texto. ¿De qué va eso?

—Ven, deja que te lo enseñe —le dijo Crystal. Y con Jack nervioso a su lado, le explicó cómo enviar un SMS desde un teléfono con una minúscula pantalla monocroma de cinco centímetros, un tipo de comunicación que Jack desconocía hasta aquel momento pero que empezaba a extenderse por la sociedad como una epidemia que atacaba tan sólo a chicas con teléfono móvil.

Jack era por aquel entonces un callado ingeniero, y con un pelo que recordaba el del muñeco Raggedy Andy, y amedrentado ante la comunicación cara a cara, no había tenido oportunidad de interactuar con muchas chicas, la mayoría de las cuales enviaba mensajes de texto. Hasta que conoció a Crystal.

A pesar de que ella le había contado que tenía novio, Jack estaba obsesionado. Enseguida averiguó que le gustaban los zumos, de modo que a la hora de comer aparecía con una botella y la dejaba en la mesa de Crystal, que la recibía encantada. Pero viendo que no había más resultados, cabizbajo, puso a prueba uno de sus característicos detalles con las señoras: una grulla hecha con el arte de la papiroflexia.

Había aprendido a realizar la versión perfecta en papel de la preciosa ave de cuello esbelto y larga cola el día que decidió crear un centenar de grullas a modo de regalo de boda para un amigo. Se había dedicado a doblar innumerables papeles hasta perfeccionar hasta tal punto la fabricación de grullas que era capaz de hacerlas de memoria y con los ojos cerrados. Decidió entonces que Crystal se merecía un regalo así.

Una mañana llegó pronto a la oficina y dejó una grulla junto a su teclado. A continuación, se sentó furtivamente en su sitio y fingió estar trabajando en silencio cuando ella llegó con su taza de café Tully's y fue recibida por un pajarito de papel que la miraba con anhelo desde su ordenador. De entrada, Crystal, con una sonrisa, dejó la grulla a un lado y empezó a trabajar con normalidad. Al día siguiente recibió otra grulla. Y al otro también, hasta que acabó cansándose de los avances implacables de Jack, sobre todo teniendo en cuenta que tenía novio.

—No es necesario que me traigas zumos —le dijo a Jack, acercándose a su mesa para recordarle que tenía una relación—. Y es un detalle muy bonito por tu parte que me dejes grullas en la mesa, pero podrías parar ya.

—¿Te has fijado sobre qué letra del teclado las he dejado? —dijo Jack, excitado, ignorando casi la petición que Crystal acababa de hacerle de que respetara sus límites. No se había fijado en que la grulla estaba posada cada día sobre una letra distinta, escribiendo finalmente su nombre.

—¡No! —replicó ella, molesta, y dio media vuelta para marcharse. Pero él siguió insistiendo, decidido a que acabara pasando algo con Crystal.

Tuvo más éxito con la amistad que fue poco a poco forjando con sus compañeros.

En los actos sociales se formaban distintos rebaños: la gente se repartía como algún tipo de extraño mejunje químico que se separaba para volver luego a coagularse de nuevo. El destacamento integrado por Blaine y Rabble se situaba en un extremo del espectro, aferrados a su mentalidad anarquista y antitodo. En el otro extremo estaban Ev y Biz, especialistas en celebrar cenas y que disfrutaban con una velada tranquila alrededor de una gran mesa de madera. Y en medio se situaban Noah, Jack, Crystal y el resto, que acabaron convirtiéndose en un inseparable grupo de amigos. A veces iban a ver conciertos o películas extranjeras. Iban de vinotecas y bares. A dar largos paseos y excursiones cortas en bicicleta. Eran como niños de un club de amigos que disfrutaban bebiendo sake y bailando la noche entera al son de música cuyo sonido recordaba el de un fax.

A pesar de que los grupos se solapaban alguna que otra vez, cuando Noah acudía a las fiestas de Ev y Ev iba a tomar cervezas con Noah, la mayor parte del tiempo navegaban cada uno en su propio barco pero por las mismas aguas. Y pese a que todavía no lo sabían, aquellas aguas estaban a punto de cargarse de trifulcas y caos. Aquellas aguas acabarían viendo a la mitad de la tripulación del HMS *Odeo* siendo arrojada por la borda.

Estado

—Creo que me marcho de Odeo —dijo Jack cuando Noah ralentizó el coche al llegar a Valencia Street.

Llovía con tanta fuerza que parecía que estuvieran echando cubos de canicas contra el cristal de las ventanillas. Cuando el coche se detuvo, la calle era un lugar desolado. Una débil luz azul parpadeaba en el equipo de música, recordándoles a ambos que eran cerca de las dos de la mañana y que la falta de sueño, seguida de la habitual e intensa resaca, les recibiría en cuestión de pocas horas, cuando se levantaran.

Era finales de febrero de 2006 y estaban cerca del final de otra interminable noche de baile, vodka y Red Bull y largas conversaciones sobre el amor, la pérdida y la soledad.

La relación de Noah con su esposa, Erin, estaba rompiéndose. Ella era abogada y él artista: dos perspectivas de la vida fundamentalmente distintas. Las bases de su matrimonio estaban derrumbándose y le había confesado a Jack lo solo y triste que se sentía. Jack le entendía. A pesar de tener amigos en San Francisco, también se sentía perdido, medio punk, medio ingeniero, con sueños de navegar por el océano y esperanzas de que Crystal acabara enamorándose de él. O de poder abandonar para siempre su vida con los ordenadores.

—¿Y qué quieres hacer? —preguntó Noah con la mirada fija en la calle vacía, el hedor a vodka impregnándole el aliento.

—Voy a dejar la tecnología para hacerme diseñador de moda —respondió Jack—. Además, Odeo es una puta mierda. —Ni siquiera los que trabajaban allí lo utilizaban, se había dado cuenta Jack.

Noah suspiró, incapaz de llevarle la contraria. Había estado intentando que todo el mundo utilizara más Odeo. Había instalado el viejo sofá beis de Ev en medio del loft para que los empleados vomitaran sus quejas por el micrófono. Pero los micros seguían allí, ignorados, reliquias del pasado dentro de una compañía que intentaba reinventar el futuro.

La declaración de Jack de que la compañía era una puta mierda iba más allá de la triste realidad de que ninguno de los empleados de Odeo utilizaba el servicio que habían creado. Había dos problemas más gordos si cabe.

Para empezar, la tensión entre Ev y Noah iba a peor. Los conflictos de personalidad entre los dos habían estallado en diversas ocasiones en medio de la oficina, delante de todo el mundo.

—Tendría que ser yo quien dirigiera esta jodida compañía —le había rugido Noah a Ev delante de los empleados en más de una ocasión—. ¡Podría hacer un trabajo mucho mejor que tú! No tienes ni idea de lo que haces.

La aversión de Ev al conflicto le llevaba a limitarse a quedarse allí aguantando el chaparrón, intentando calmar al violento cofundador con su silencio, pero a menudo acabando magullado por las invectivas de Noah. Los inversores andaban también preocupados, sin saber muy bien quién dirigía la compañía, si un ausente Ev o un errático Noah, y petrificados viendo que los cinco millones de dólares que habían invertido en Odeo para construir un lugar que estaba destinado a ser el punto de encuentro de todos los podcasts de la web estaban desapareciendo por las cloacas de la compañía.

La única cosa en la que Noah y Ev habían logrado ponerse de acuerdo en los últimos meses era en el traslado a una nueva oficina a nivel de calle, en el 164 de South Park, justo delante del parque.

Pero las rencillas entre los cofundadores no eran más que un aspecto del drama de Odeo. El otro elemento era la cultura anarquista imbuida en el ADN de la empresa desde el primer día, en especial gracias a los hackers que habían sido contratados para programar la página web. Rabble y Blaine habían sido etiquetados en la oficina como «los anarquistas», un nombre al que respondían con orgullo, puesto que la ausencia de leyes era incontrolable.

Los intentos para aplacar el caos solían caer en saco roto.

En octubre de 2005 había sido contratado uno de los empleados con mentalidad más corporativa, Dom Sagolla, para que testeara los nuevos productos de podcast. Antiguamente había trabajado en Adobe, el gigante del software, y acostumbraba a emplear en Odeo jerga corporativa en un esfuerzo por tratar de instaurar un poco de organización. En una de sus iniciativas, creó una tabla con fichas que colgó en la pared al lado de su mesa. En la fila superior aparecían los nombres de todos los empleados y luego, más abajo, las fichas indicaban las tareas que debía realizar cada uno a lo largo de la semana en curso. En cuanto Dom se alejaba de su mesa, los ingenieros se acercaban cautelosamente, se agachaban fingiendo atarse el cordón del zapato o recoger algo del suelo, y cambiaban las fichas de lugar, poniendo los trabajos que no querían hacer bajo el nombre de otra persona.

Tim Roberts, uno de los vicepresidentes de Odeo, organizó una reunión diaria «de pie». Aunque había dos personas que siempre permanecían sentadas: Rabble y Blaine.

—¡No pienso aguantar de pie estas reuniones de mierda! —bramaba Rabble cuando se le pedía que se levantara de la silla como todo el mundo.

Los anarquistas desafiaban cualquier directiva. Una mañana, Tim decidió adelantárseles y anunció que las reuniones de pie serían a partir de entonces «reuniones sentados, y todo el mundo tendría que sentarse». Cuando la docena de empleados fue a buscar sillas y se acomodó para empezar la reunión, Blaine y Rabble, sin inmutarse ni un ápice, continuaron orgullosamente en pie y siguieron así. Todos los demás, sentados, se rieron de ellos.

Pero peor que la anarquía reinante era el hecho de que Apple Computer acababa de abrir una brecha en el casco de la compañía.

Un martes por la mañana, varios meses atrás, los empleados de Odeo se habían reunido alrededor de sus ordenadores para ver cómo Steve Jobs, el venerable consejero delegado de Apple, anunciaba su último iPod.

Pero el más pasmoso silencio se había apoderado de ellos cuando Job declaró que Apple iba a incorporar podcasts a iTunes. Al final de aquellos anuncios, el gigante tecnológico envió una breve nota de prensa a todos los medios de comunicación electrónicos con el inquietante título «APPLE DA PROTAGONISMO AL PODCASTING». En aquel breve momento, el podcasting, que había sido la tesis empresarial de Odeo, acababa de convertirse en un simple complemento para Apple. Ev supo casi de inmediato que aquello era un golpe fatal para Odeo. ¿Cómo iba a derrotar a Apple, propietaria de iTunes, el servicio de música más importante del mundo, a nivel de podcasting? Era imposible. Era como un triciclo desafiando a un Fórmula 1.

No tenía sentido discutir nada de todo aquello en el coche esa noche, con la lluvia cayendo a raudales y el olor a alcohol flotando en el ambiente. Noah siguió hablando sobre los últimos meses mientras Jack permanecía sentado en silencio, contemplando el desolado panorama. Así era como solían funcionar las cosas entre ellos dos: Noah hablando con entusiasmo y Jack respondiendo con monosílabos.

—¿Qué es lo que te excita de verdad? —preguntó Noah—. ¿Qué quieres *realmente* hacer?

—Quiero meterme en la moda —dijo Jack en voz baja—. Quiero fabricar vaqueros.

—De acuerdo, estupendo, ya estamos llegando a algo. Cuéntame qué más te interesa —dijo Noah—. ¿Qué más quieres hacer?

A pesar de que Jack y los demás no lo sabían, Ev había estado hablando con Noah sobre la posibilidad de cerrar el chiringuito, de tirar de una vez por todas la sucia toalla de Odeo. Ev estaba cansado y no le veía solución. Pero Noah intentaba desesperadamente obtener ideas de los empleados para salvar la compañía. O al menos a los que trabajaban en ella.

Jack enumeró unas cuantas cosas que le gustaban: la música, navegar y programar. Y luego le explicó su concepto de «estado».

Unos meses atrás, Jack había sacado a relucir esta idea charlando con Crystal y Noah durante una de sus salidas de bares. Se le había ocurrido a principios de 2000, cuando vivía en un lúgubre edificio conocido como la Biscuit Factory, en una zona turbia y peligrosa de Oakland.

En aquella época, Jack utilizaba un servicio de blogueo llamado LiveJournal, competencia de Blogger. Una de las características que ofrecía LiveJournal era que los usuarios podían mostrar pequeños mensajes de estado en su blog para comunicar lo que estaban haciendo en aquel momento. La mayoría de los blogueros lo utilizaban para escribir concisas actualizaciones sobre su persona.

La idea de mostrar un estado en un ordenador había salido a la luz pública en 1997, cuando AOL introdujo un servicio de mensajería instantánea. En aquel momento, la compañía tropezó con un reto en cuanto a la comunicación entre usuarios: ¿cómo hacer saber a los demás que ya no estás delante del ordenador si no pueden verte? La solución era una prestación que AOL denominó «mensaje de ausencia». Los usuarios podían utilizar un mínimo texto para indicar si estaban disponibles, en una reunión o simplemente ocupados, para que de este modo sus amistades online conocieran su paradero. Pero cuando los adolescentes empezaron a utilizar la prestación de «ausencia», la abordaron de otra manera: tecleando su estado de humor o la música que estaban escuchando en aquel momento en su ordenador. Muy pronto, frikis de la informática como Jack, Crystal y Noah copiaron a los adolescentes haciendo que sus mensajes de ausencia reflejaran la música que escuchaban.

Una noche, incapaz de conciliar el sueño en la Biscuit Factory, Jack había estado pensando en la rápida evolución del género del estado, que en aquel momento utilizaba en el blog que tenía con LiveJournal, y se había preguntado si podría diferenciarlo para que fuera una página web. Había dejado la cama y empezado a tomar notas sobre el concepto; construyó incluso un tosco prototipo.

Ahora, seis años después, sentado en el coche con Noah, volvió a mencionar el concepto de una singular página web que la gente pudiera utilizar para compartir su estado.

—Podrías explicar la música que estás escuchando —dijo Jack—, o decirle a la gente que estás trabajando.

A Noah siempre le había parecido muy cínica aquella idea de Jack. Las actualizaciones, igual que la voz de Jack, le sonaban excesivamente breves y monótonas. La idea, además, le parecía similar a Dodgeball, que se había lanzado en 2000 para que los usuarios pudieran compartir con sus amigos su localización mediante un mensaje de texto. Además, estaba Facebook, que empezaba a circular por los campus universitarios.

Noah se quedó mirando por la ventanilla, procesando. El efecto del alcohol empezaba a mitigarse. Pensó en Erin y en su fracasado matrimonio. En Crystal y en cómo le gustaría que estuviera ahora en el coche con Jack y con él. Una parte de él deseaba

también la presencia de Ev; añoraba la amistad que había perdido. Le habría gustado estar allí todos juntos, compartiendo una melancólica conversación sobre pérdida y fracaso bajo la lluvia en una calle vacía, y entonces se le ocurrió.

—¡Lo tengo! —exclamó Noah.

Aquello del estado podía ayudar a conectar a la gente con los que no estaban a su lado. No se trataba sólo de compartir la música que escuchabas o dónde estabas en aquel momento, se trataba también de conectar a la gente para que se sintiese menos sola. Podía ser una tecnología que borrase esa sensación que toda una generación sentía cuando fijaba la vista en la pantalla del ordenador. Una emoción que Noah, Jack, Biz y Ev habían sentido a lo largo de toda su juventud, encontrando consuelo en un monitor. Una emoción que Noah sentía noche tras noche mientras su matrimonio y la compañía se esfumaban: soledad.

Era el mismo sentimiento que había provocado en Ev la tremenda pasión que sentía por Blogger cuando estaba en su apartamento solo, sin amigos, y era capaz de conectar con el mundo a través del teclado. Era el motivo por el que Biz había empezado a escribir blogs desde el sótano de casa de su madre hacía ya muchos años. El mismo motivo por el que Jack se había creado una cuenta de LiveJournal cuando vivía en Saint Louis y pasaba horas solo en las cafeterías hablando con la gente que se escondía detrás de los foros y buscaba conectar con más gente. El concepto del estado podía ser un antídoto para todo aquello, un remedio para la soledad, creía Noah.

—¿Y qué te parecería si tuviera audio? —dijo Noah, excitado—. ¿O si… —hizo una pausa— fuera un mensaje de texto en vez de un e-mail? —Las ideas fueron cobrando forma—. ¿Y si…? ¿Y si…? ¿Y si…?

Jack empezó a emocionarse también con las sugerencias. Propuso integrar las ideas en Odeo: actualizaciones de estado con voz.

—Tal vez funcionaría si hubiese la posibilidad de adjuntar un archivo de audio —dijo Jack. Y siguió con más «Y si…».

—Hablemos mañana mismo de esto con Ev y los demás —dijo Noah cuando Jack salió del coche para dirigirse tambaleante hacia su casa. Y arrancó para adentrarse en la húmeda noche, su cabeza dándole vueltas a aquella visión de futuro.

El 27 de febrero de 2006, un lunes, los dos llegaron a trabajar con la cabeza a punto de explotar debido a la falta de sueño. Noah arrastró enseguida a Ev y Biz a la sala de reuniones para contarles la conversación de borrachos que había mantenido con Jack la noche anterior. Jack permaneció callado mientras Noah explicaba a Ev y Biz esa «cosa del estado».

—¡Está en línea con todo lo que hemos estado hablando últimamente! —proclamó Noah.

Desde enero sabían que lo de Odeo no iba a funcionar. A pesar de que había gente que entraba en la página, rara vez repetía. Los altercados entre Ev y Noah ralentizaban el desarrollo de nuevos productos y estaban sumidos en una situación perpetua de punto muerto. La entrada de Apple en la contienda del podcasting había clavado un centenar de clavos en el ataúd de Odeo. Ev y Noah eran conscientes de que tenían que mover ficha, y por ello habían mantenido diversas reuniones con Jeremy LaTrasse, un experimentado ingeniero de Odeo, y Tim Roberts con el objetivo de intentar encontrar una nueva dirección para la moribunda compañía o, incluso, para acabar de una vez por todas con ella y empezar de cero.

Cambiar el foco de una empresa tecnológica de nueva creación no tiene nada que ver con la metamorfosis que pueda experimentar un negocio tradicional, como podría ser el

caso de una tienda de ropa de lujo que pretende transformarse en una empresa de construcción. Es más similar a cambiar el tipo de comida que se sirve en un restaurante. A pesar de que el tipo de cocina que se ofrece a los clientes cambia, a veces incluso drásticamente, es posible continuar con los mismos cocineros y los mismos camareros. O, en el caso de Odeo, con los mismos programadores, diseñadores y directivos.

A menudo las reuniones habían tenido lugar en el apartamento de Ev, donde, sentados alrededor de la mesa de la cocina, Jeremy, Tim, Noah y Ev se dedicaban a beber cerveza y a emitir sugerencias sobre el rumbo que tomar.

El peor temor de Ev estaba a punto de hacerse realidad: Odeo se iba a pique, lo que significaba que él, el fenómeno del blogueo, era en realidad una estrella de un solo éxito. Pero si conseguía transformar Odeo en otra cosa, lograría salvar su reputación en Silicon Valley.

—¿Y si matáramos la parte de audio de Odeo? —había sugerido Ev hacía pocas semanas—. ¿O si lo convirtiésemos en una plataforma de mensajería, en la que pudieses dejar un mensaje que luego pudiera escuchar un grupo de amigos?

Las conversaciones en torno a la reinvención de Odeo habían estado centradas en el concepto de amigos siguiéndose los unos a los otros dentro de una plataforma de mensajería. La principal pregunta que Ev, Noah, Jeremy y Tim eran incapaces de responder en esas discusiones era qué tipo de cosa querrían compartir esos amigos. Y ahí era donde la idea de estado de Jack encajaba a la perfección.

Cuando Biz escuchó la descripción del concepto, recordó una idea que le había obsesionado en Google. Tenía por aquel entonces un teléfono que se conocía con el nombre de Treo, que tenía una sencilla pantalla monocroma y que era mitad Palm-Pilot, mitad teléfono móvil. Había estado sugiriendo a sus colegas la posibilidad de que Google fabricara su propio «teléfono-ternet».

—¿Y qué demonios es eso de un «teléfono-ternet»? —le decía la gente.

—¡Es como una internet pero para el teléfono! —explicaba Biz a los que se dignaban a escucharle—. ¿Lo captas? Teléfono más internet. Teléfono-ternet.

Nadie le hacía ni caso. Pero ahora, después de escuchar el concepto de estado que proponía Jack, combinado con teléfonos móviles, grupos de amigos y la explicación humana que Noah le incorporaba a todo ello, Biz, al igual que Ev, se quedó locamente enamorado de la idea.

Cuando terminó la reunión, Noah tuvo que marcharse con prisas porque tenía una llamada telefónica pendiente y Ev dio rápidamente órdenes a Jack y Biz.

—Mirad —dijo Ev, inclinándose sobre la mesa y hablando en voz baja a sus empleados—. La idea me gusta, pero no quiero que Noah se distraiga con nada. —Continuó hablando sin levantar la voz—. De modo que quiero que vosotros dos os pongáis en marcha y empecéis a trabajar sin hacer mucho ruido en bocetos para el concepto de estado. Pero no se lo digáis a nadie —comentó Ev a Jack y Biz, que empezaban ya a comentar con entusiasmo su tarea secreta—. Y no dejéis que Noah se implique demasiado.

Pero era demasiado tarde. Noah se había metido ya la idea entre ceja y ceja. Todos se habían metido ya la idea entre ceja y ceja. Y juntos estaban a punto de crear algo que cambiaría sus vidas para siempre.

Twitter

Las páginas del libro se agitaban en silencio a medida que Noah iba pasándolas con la ayuda del pulgar. Llevaba horas en ello, girando las hojas con el cuidado de un cirujano cardiaco, estudiando todas y cada una de sus palabras.

Cuando encontraba una que pudiera tener sentido, la murmuraba para sus adentros para ver cómo sonaba. «Culto». «Rápido». «Temblor». A continuación, y negando con la cabeza en un gesto de desaprobación, seguía hojeando el diccionario.

Terminada la jornada, se marchaba de la oficina y se iba a casa para proseguir su búsqueda de un nombre que dar al nuevo proyecto secundario. Un día se detuvo por fin, paralizado y con la mirada fija en una palabra, sabiendo al instante que podía ser ésa. Leyó la definición, la releyó y redactó de inmediato un e-mail para todo el grupo.

Los esfuerzos de Ev por intentar mantener a Noah alejado del «proyecto estado» habían durado unos veinte minutos. Igual que en los primeros tiempos de Odeo, cuando Ev decía una cosa, Noah hacía exactamente lo contrario.

Ev, además, tenía otros problemas aquella semana: estaba atareado preparando documentación para la próxima junta directiva, en la que tenía intención de sugerir la venta de Odeo al mejor postor. O a cualquier postor, de hecho.

Los ingenieros no involucrados en el «proyecto estado» trabajaban a regañadientes con lo que quedaba de Odeo. El pequeño grupo inmerso en el nuevo proyecto llevaba un par de días sugiriendo ideas para el nombre, pero no lograban dar con algo que pudiera funcionar. Jack sugirió como nombre «Estado», pero los demás consideraron que «sonaba demasiado a ingeniero». Biz sugirió «Smssy». «Mono, pero no». Ev había apuntado «Friendstalker», que quedó al instante catalogado como capaz de ahuyentar a cualquiera que no tuviera dieciocho años, varón y soltero.

A pesar de que el resto del grupo no daba indicios de estar muy preocupado por el tema del nombre, Noah estaba obsesionado con él desde la conversación de borrachos que había mantenido con Jack. Llevaba buscando un nombre que tuviera sentido todo el domingo, lunes, martes y ahora también el miércoles. Había estado toda la semana sin comer con sus compañeros, amadrigado en el fondo de la oficina.

Cuando el miércoles por la noche llegó a su apartamento, volvió a sentarse con la intención de hojear el diccionario. Pero sus pensamientos se veían continuamente interrumpidos por mensajes de texto, que desencadenaban el estridente sonido de un timbre en su teléfono móvil. Frustrado ante tanta intrusión, puso el aparato en silencio, de modo que cada vez que llegaba un mensaje el teléfono vibraba sobre la mesa. Noah dejó lo que tenía entre manos y se quedó mirando el chisme, volvió a cogerlo para apagarlo y el aparato se sacudió en silencio por última vez. «Vibrar», pensó, y buscó enseguida la palabra en el diccionario. «Temblar, estremecerse o palpitar; moverse de un lado a otro rápidamente». Noah empezó a emocionarse.

A pesar de que la actualización de estado resultaba intrigante para todo el mundo, en el caso de Noah tenía un significado más personal. Tal y como le había explicado a Jack en el coche, bajo la lluvia, el estado podía ayudar a que la gente se sintiese «menos sola». La vida amorosa de Noah, sus negocios, y ahora también sus amistades, que en aquel momento estaban entretejidas con Oreo, estaban desmoronándose. Aquel invento podía unirlo todo de nuevo y consideraba que el proyecto necesitaba un nombre capaz de explicar

esa idea.

Las vibraciones del teléfono le llevaron a reflexionar sobre los impulsos cerebrales que llevan a los músculos a contraerse. «¡*Twitch*!». «No, eso no funcionaría nunca». De manera que siguió hojeando el diccionario estudiando palabras que empezaran con «tw». *Twister. Twist tie. Twit. Twitch. Twitcher. Twitchy. Twite*. Y entonces, ahí estaba[1].

«El suave trino que emiten ciertas aves. —El corazón empezó a latirle con fuerza mientras seguía leyendo—. Un sonido similar a ello, especialmente el de un habla o una risa leve, trémula. —Eso es, se dijo—. Agitación o excitación; revoloteo».

Un verbo. «*Twitter*[2]».

«*Twitter. Twitered. Twittering. Twitters*».

El sol empezaba a ponerse, el apartamento, a quedarse en penumbra, cuando Noah se puso a escribirle un rápido e-mail a Ev.

«¿Qué te parece "Twitter" como nombre de dominio? —escribió. Y a continuación, pensando ya en un eslogan, añadió—: "Un nivel de conexión completamente nuevo". O algo por el estilo».

Cuando el nombre llegó al grupo hizo falta algo de convencimiento, puesto que cada uno pensaba para sus adentros que su sugerencia era la mejor; al final llegaron al acuerdo de que Twitter era la mejor elección y Biz empezó a diseñar logos.

Teniendo en cuenta que la nueva página permitiría a sus usuarios compartir actualizaciones a través de mensajes de texto, Jack sugirió eliminar las vocales, una tendencia que se llevaba mucho en Silicon Valley en aquella época, gracias al auge de Flickr, el servicio para compartir fotografías. De este modo Twitter, o Twttr, podría servirse de un número de teléfono de cinco dígitos, un código corto, para enviar mensajes. El nombre de dominio estaba también disponible.

Cuando el motor empezaba a acelerar para iniciar el desarrollo de Twitter, Tim Roberts, que seguía siendo director de producto en Odeo, planteó una señal roja de STOP de tamaño gigante. En una reunión con Ev para hablar sobre Twitter, le expresó sus preocupaciones.

—En primer lugar, y si queremos que esto funcione como es debido, necesitaremos un montón de gente —dijo Tim, y detalló luego el resto de sus preocupaciones a través de un e-mail. Y muy acertadamente, alertó de que «explicar qué es esto» iba a ser muy complicado.

A regañadientes, Ev acabó dándole la razón y después de una prolongada discusión, decidió que era mejor explorar otras ideas en la oficina antes de centrarse única y exclusivamente en Twitter. Mientras Jack, Biz y Noah seguían dándole vueltas al concepto de estado, Ev decidió celebrar un último «día del hacker».

Habían organizado el primer día del hacker, o «hackaton», a principios de febrero, cuando Odeo empezaba a dar muestras de no ir según el plan. Ev presentó la idea como sigue:

«Damas y caballeros, me complace anunciarles el primer hackaton de Odeo —escribió Ev el 6 de febrero de 2006 en un e-mail dirigido a todos los empleados—. Un hackaton es un evento de todo un día de duración en el cual todo el mundo pondrá en marcha algo valioso para la compañía, pero en lo que "se supone" que no debería estar trabajando».

Planteó asimismo las reglas del juego: el hackaton empezaría a las nueve y media de la mañana y acabaría a las seis y media de la tarde, cuando Ev hiciera sonar una campana. Después, tomando una cerveza y algo para picar, todo el mundo presentaría su proyecto. Se

fomentaba la colaboración, aunque había que respetar ciertas normas, más concretamente que determinadas personas (como los alborotadores de la oficina) tenían que intentar no trabajar juntas. «¿En qué podéis trabajar? Más o menos en lo que os apetezca —escribió Ev—. Esto significa que debería estar mínimamente relacionado con Odeo, algo que pudiéramos plantearnos lanzar al mercado, lo que deja bastante espacio de maniobra».

Jack estaba fuera de la oficina durante la semana en que se celebró el primer hackaton, a principios de febrero, y le fue imposible asistir. Hubo otros más adelante, pero el de la siguiente semana sería el último. El día después del anuncio, los empleados pasaron el tiempo yendo y viniendo entre mesas para formar equipos, y la oficina parecía una escuela de primaria, cuando se les dice a los niños que elijan pareja y cojan un cuaderno para colorear.

El hackaton se puso en marcha y los grupos, rebosantes de ideas, ocuparon sus rincones de trabajo. Los hackers trataban de contestar la pregunta básica que Ev les había planteado: «Si hoy tuvierais que poner en marcha una nueva compañía, o reinventar Odeo, ¿qué crearíais?».

Florian Weber, un joven programador alemán que había sido contratado temporalmente para colaborar con Odeo, cogió a Jack y a Dom y salieron los tres a comprar burritos en Mexico Au Parc, al final de South Park. Se encaminaron luego a los desvencijados columpios marrones para comer y compartir ideas. Jack se cubrió bien las orejas con su gorra de lana negra para combatir el frío y comentó su idea de la actualización de estado con sus dos compañeros, que hasta el momento no habían oído hablar aún de ella.

—¿Y por qué no utilizas sólo la voz? —preguntó Dom.

—Bueno, podría hacerse —respondió Jack, pero le explicó que con mensajes de texto la gente podría publicar su estado desde una discoteca llena de ruido, por ejemplo, donde es prácticamente imposible hacer una llamada.

Florian, que al igual que Jack acudía a menudo a *raves* que se prolongaban toda la noche, asintió, entusiasmado.

—Así podríamos saber cuándo empiezan las fiestas —dijo.

—Ponme otros casos de utilización —dijo Dom.

—Mi madre podría utilizarlo, por ejemplo —comentó Jack—, así estaría al corriente de sus idas y venidas.

Luego volvieron todos a sus mesas para esbozar sus respectivas ideas. Los ratones resbalaban por las superficies. Los teclados repicaban. Cuando la bruma de la noche de San Francisco empezó a colorear el cielo, el «ding» de una campana rompió el silencio reinante, anunciando que eran las seis y media de la tarde. Todo el mundo se trasladó a la sala de reuniones, se abrieron latas de cerveza, tapones de botellas rodaron por el suelo, y se inició la presentación de ideas.

Todos los proyectos del último hackaton eran similares. Se presentó Twitter, así como Off the Chains, Ketchup, ShoutOut y algunas ideas más, todas ellas con aspectos similares en cuanto a compartir, amigos y mensajes de texto. Terminadas las presentaciones, los empleados se marcharon y Ev dijo que reflexionaría sobre los proyectos.

Pasaron unos días y Ev redactó un e-mail para Noah y un par de ejecutivos de Odeo. Jack ocupaba un puesto de tan poco nivel en la compañía que ni siquiera fue incluido en el mensaje.

«En términos de nuestros nuevos proyectos, me decanto fuertemente por Twitter (conocido también como Twttr). Podríamos tener muchas más discusiones, y podría

cambiar de idea, pero creo que tenemos que tomar una decisión llegados a este punto, y mi instinto me lleva hacia Twitter —escribió Ev en el e-mail—. Jack está machacando el asunto para ponerlo en marcha».

Ev dio entonces la señal para iniciar el proyecto.

(«El suave trino que emiten ciertas aves»).

Se acordó que Jack y Biz estuvieran dos semanas dedicados exclusivamente a crear un prototipo. Florian sería el ingeniero principal. Noah supervisaría el desarrollo de todo. Jeremy prestaría también su ayuda a Twitter cuando fuera necesario. Todos los demás, Rabble, Dom, Crystal y Blaine incluidos, seguirían centrados en Odeo mientras seguían buscando a alguien que adquiriese la compañía de podcasting.

(«Un sonido similar a ello, especialmente el de un habla o una risa leve, trémula»).

Tim Roberts no había comprado aún la idea.

«Creo que soy la voz discrepante, lo cual resulta incómodo —escribió en un e-mail—. Pero sigo teniendo preguntas muy fundamentales en torno a Twitter y sus probabilidades de éxito».

(«Agitación o excitación; revoloteo»).

Pero era demasiado tarde para discrepar o cuestionar las probabilidades de éxito. Ev, Noah, Biz y Jack tenían una nueva obsesión. Era lo que siempre habían querido crear.

(Twitter).

Configurando mi Twttr, simplemente

Jack se levantó, estiró los brazos como si fuera Superman a punto de emprender el vuelo y gritó:

—¡Síííií!

Rabble y Blaine, que estaban sentados cerca, lo miraron como si se hubiese vuelto loco. El señor Silencio nunca gritaba ni se levantaba tan bruscamente, pero algo lo había catapultado desde su asiento como una descarga eléctrica. Jack los miró con una animada sonrisa mientras volvía a instalarse en su silla y seguía escribiendo código. —¿Qué pasa? —le preguntó Rabble, molesto. En aquel momento, Rabble pasaba el día sentado a la espera de que lo despidieran (y no andaba desencaminado) y escribiendo código para su nuevo proyecto como hacker activista.

—Tengo la página conectada para poder actualizar un estado —respondió Jack, jugando con el ordenador. La conversación se vio interrumpida por otro «¡Síííií!», esta vez por parte de Noah, que saltó de su asiento también con los brazos en alto.

—¡He visto la actualización! ¡He visto la actualización!

Técnicamente, no era la primera actualización de estado. Antes del hackaton, Ev había decidido construir su propia versión rudimentaria de Twitter sirviéndose de código antiguo que había utilizado para Blogger y de su blog personal, EvHead. Al experimento le llamó «Twitlog», y pese a tratarse de una versión primitiva del concepto, le ayudó a vislumbrar lo que podría ser una experiencia similar a Twitter. Como primera actualización de estado escribió: «Configurando mi Twitlog». Unos minutos más tarde, añadió: «Mmm…, ¿funcionará?». Pasó los días siguientes actualizando sucintos Twitlogs desde el teléfono. «Comiendo una galleta vegetariana de mantequilla de cacahuete. Mmm». «Deseando que Sara estuviera aquí». «Caminando hacia el trabajo». «Comiendo una hamburguesa vegetariana en el aeropuerto de Salt Lake».

Mientras los empleados observaban el experimento de Ev con Twitlog para entender si aquel tipo de actualizaciones resultaban interesantes, Jack y Biz se lanzaban de cabeza al verdadero Twitter. Florian creaba la página de respaldo, Jack la página del usuario y Biz diseñaba el aspecto del interfaz. Noah se impuso como tarea supervisar el desarrollo del logo de Twttr, que, después de varios días de iteraciones triviales, acabó pareciendo una repugnante gota de sustancia verde y viscosa. Tim ayudaba a solventar los problemas de código cuando era necesario.

Con el fin de que la página fuese sencilla y limpia, el concepto de estado original que Jack había visualizado hacía que, de un modo similar a la mensajería instantánea, el usuario sólo pudiera ver un mensaje de estado a la vez. Si un usuario actualizaba su estado, la actualización anterior desaparecía para siempre y quedaba sustituida por el nuevo mensaje de Twitter. Pero Ev defendía que, al igual que sucedía en los blogs, las actualizaciones de estado deberían tener formato continuo y mostrarse en orden cronológico. Después de que Noah pasase unos días siguiendo el Twitlog de Ev, sugirió además incorporar a las actualizaciones algún tipo de marca temporal que ayudara a conocer el momento exacto de su publicación.

Noah, Biz, Jack y Florian estuvieron trabajando intensamente durante varios días. Había errores. Problemas. Obstáculos. Las cosas se pegaban entre sí digitalmente, se mantenían unidas mediante improvisados fragmentos de código. Finalmente, dos semanas

más tarde, Jack envió la que sería la primera actualización oficial de Twitter. El 21 de marzo de 2006, a las 11.50, Jack tuiteó: «Configurando mi Twttr, simplemente», similar al primer mensaje que Ev había enviado a través de Twitlog unos días antes.

Y con esta colaboración, todo empezó a ponerse en marcha. El concepto elaborado por Jack de que la gente compartiera actualizaciones de estado; la sugerencia de Ev y Biz de garantizar que las actualizaciones tuvieran un flujo continuo, similar a lo que sucedía en Blogger; la incorporación de marcadores de tiempo por parte de Noah, que además aportó el nombre y verbalizó la manera de humanizar estados «conectando» a la gente, y finalmente, las amistades y la idea de compartir con grupos que se había difundido en Odeo y entre todos los que habían trabajado allí.

Aquel día, Biz estaba trabajando desde su casa en Berkeley. Pero estaba conectado a la mensajería instantánea y vio aparecer en la pantalla del teléfono las palabras: «Configurando mi twttr, simplemente». Le envió enseguida un mensaje de texto a Jack. «¡Acabo de recibir tu estado en mi teléfono!», le dijo, y luego, haciéndole un guiño a Alexander Graham Bell, escribió, igual que hizo el inventor en 1876 para demostrar el funcionamiento del teléfono: «¡Watson, venga aquí, por favor!». Y empezaron a hablar a través de la mensajería instantánea.

Jack: «¡Estupendo! Actualiza el tuyo. Te sigo».

Biz: «Oye, eso me hace pensar en un buen eslogan para Twitter: "¿Me sigues?"».

Biz se registró entonces y envió su primer tuit: «Configurando mi twttr, simplemente».

«¡Lo tengo!», respondió Jack. Nueve minutos después llegó el turno de Noah: «Configurando mi twttr, simplemente». Crystal y Jeremy lo hicieron treinta segundos más tarde. Luego Tony Stubblebine, otro ingeniero de Odeo. Florian. Ev. Y el resto de los empleados.

Jack escribió entonces otro tuit: «Invitando a los colegas del trabajo». Biz: «Metiendo en el ajo a mis compañeros de Odeo». Dom se sumó también. Rabble. Mientras todos miraban sus teléfonos y sus ordenadores intentando decidir qué escribir, Dom, emocionadísimo, tuiteó: «Ooooooh», a lo que Jeremy replicó: «Oh, mierda. Acabo de tuitear un poco».

Cada actualización iba seguida por un coro de teléfonos vibrando al recibir simultáneamente los mensajes. Tim Roberts se sumó al juego. «Oh, creo que esto va a ser adictivo», escribió Dom. «Deseando comerme otro bocata», escribió Biz. «Hora de comer», escribió Jack. «Mirando twttr», dijo Ev. «Oh, tío, esto de Twitter me hace cosquillas en la nariz», dijo Jeremy.

Y eso fue todo. Una chispa de vida. Tuits.

«Utilizando twttr.com», escribió Biz mientras seguía con las pruebas. La primera versión de la página web era rudimentaria y sencilla. En la parte superior se leía «¿Cuál es tu estado?», seguido de una caja rectangular abajo y después una tecla de «actualización» que permitía al usuario compartir su estado. Igual que en un blog, se visualizaban también las diversas actualizaciones.

Jack se marchó de la oficina hacia las seis y se dirigió a su clase nocturna de dibujo, emocionado por saber que Twitter funcionaba, y anunció que estaba «Dibujando gente desnuda». Durante las horas que siguieron, fueron como un grupo de chiquillos que se queda a dormir en casa de un amigo y se desea las buenas noches. Como un grupo de amigos hablando sobre lo que había hecho por la tarde, cada uno en un lugar distinto, pero juntos, compartiendo una conversación. Tuiteando.

Adam: «Levantando pesas».
Noah: «Oh, mierda, creo que estoy pillando un jodido resfriado».
Jeremy: «Fantaseando con Jack y sus dibujos de gente desnuda, mmmmmmmmmmmm…, gente desnuda».
Dom: «De camino a casa».
Jack: «Dormir».
Ev: «Preguntándome si las actualizaciones funcionan».
Ev: «Feliz de que estén haciéndolo».
Biz: «Tomando un café».
Tony: «Pensando en el sueño polifásico».
Noah: «Los negocios no me dejan tranquilo».
Crystal: «Aeróbic Súper Star».
Jack: «n cm lynd, scrbnd mnsj txt».
Biz: «Accediendo a Twttr desde mi navegador Treo».
Jack: «Dormir».
Noah: «En la oficina a altas horas de la noche. Completamente perdido :-(».
Crystal: «Baño limpio, cena a base de ensalada, pronto a la cama».
Noah: «Hora de acostarme. Buenas noches».

El vaquero en el rodeo

A última hora de la tarde, la puerta de las oficinas de Odeo se abrió de sopetón y apareció Noah, borracho.

—¡Jack! —vociferó nada más entrar, dirigiéndose en tromba hacia él con el júbilo de un niño que acaba de llegar a casa del colegio pero con el olor acre de un borracho. Jack se quitó los cascos y levantó la cabeza con expresión cansada.

—Hola, Noah.

—Tal vez acabe de cagarla —dijo Noah, dando unas palmadas y dejándose caer en una silla al lado de Jack—. Es posible que os cabreéis conmigo.

—¿Qué has hecho? —preguntó Jack, sin saber muy bien cómo iba a acabar aquella particular explicación de Noah.

—Creo que acabo de anunciar Twitter a los medios de comunicación —dijo Noah, iniciando una divagación sobre aquella gran fiesta, Om Malik, tabaco, bebidas gratis y un toro mecánico.

Era a mediados de julio de 2006 y el Valley tenía el aspecto de un parque de atracciones que acababa de reabrir el negocio. Empezaban a construirse excitantes montañas rusas de redes sociales en los terrenos que en su día pertenecieron a páginas web dedicadas a la venta de comida para mascotas y otras ideas rocambolescas de finales de los años noventa. Y ahora la entrada era gratuita. El único pago era en forma de intimidad, puesto que para acceder tenías que entregar tu información personal.

El nuevo Valley tenía también un nuevo nombre. ¡Web 2.0! Nueva y mejorada: la Web Social. MySpace y Friendster eran la comidilla del mundo veinteañero y aquella cosa emergente llamada Facebook se expandía por las residencias universitarias a la velocidad de un resfriado. Flickr, la red social de fotografías, acababa de ser adquirida por Yahoo! por casi cuarenta millones de dólares, una pequeña mina de oro en aquellos tiempos.

Como niños hipnotizados por uno de esos enigmáticos globitos transparentes con nieve en su interior, la gente ajena al Valley volvía a asomar la nariz y a preguntarse cómo formar parte de aquel país de las maravillas, cómo hacerse también con un globito de nieve que, debidamente agitado, hiciera caer en sus manos, no copos de nieve, sino dinero contante y sonante.

Pero entre la riqueza ilimitada que empezaba a dar vueltas por el Valley, se estaba produciendo también una masacre de compañías tecnológicas, como Odeo, que se iban a pique. Y así fue como Noah acabó borracho en una fiesta, vanagloriándose de ser uno de los creadores de Twitter.

Un par de emprendedores del Valley con un ingenioso sentido del humor sobre la mentalidad de montaña rusa de la escena tecnológica decidió sacar provecho de la debacle de aquellas compañías y puso en marcha un club llamado «Valley-schwag», en el que los miembros pagaban veinte dólares al mes por recibir una bolsa de productos resultado del expolio. Las fruslerías, envueltas en tela de arpillera de color marrón, solían ser camisetas, pegatinas, bolígrafos y alfombrillas para ratón de las empresas que estaban a punto de desaparecer por obra y gracia de un sofisticado truco mágico de su propia creación.

Para conmemorar y ayudar a las moribundas compañías decidieron celebrar una fiesta con bailes folclóricos que denominaron «Valleyschwag Hoedown». A primera hora, antes de que se iniciaran los festejos, los organizadores de la Valleyschwag se dieron

cuenta de que necesitaban más basura para repartir durante el evento. Era un secreto a voces que Odeo estaba en las últimas, por lo que uno de los organizadores se pasó por sus oficinas. Ev lo recibió y lo acompañó a un armario lleno de camisetas grises estampadas con el logo de Odeo en color rosa.

—¿Puedo coger alguna para la fiesta? —preguntó el organizador.

—Por supuesto —respondió Ev, mortificado—. Llévate todas las que quieras.

Avanzada ya la fiesta, con balas de heno decorando los rincones del lugar, llegó Noah, contento por Twitter, un producto del que muy poca gente había oído hablar hasta aquella tarde. Después de soplarse unos cuantos tragos de vodka en compañía de conocidos de la escena tecnológica, comer un pedazo de tarta seca de la fiesta, bailar con chicas tocadas con sombrero de vaquero y montar en el toro mecánico alquilado para la ocasión y rematado en la parte delantera con una cabeza de caballo de cartón pegada, Noah se encontró fuera, borracho y fumando en compañía de Om Malik, un conocido bloguero especializado en el mundo tecnológico. Se pusieron a charlar apoyados en un autobús escolar amarillo llamado *Lola* que había sido trasladado especialmente al lugar para ambientar la fiesta.

Noah, incapaz de contenerse, dio unas cuantas caladas compulsivas a su pitillo y le contó a Om con excitación todos los detalles sobre la nueva página.

—Todo surgió en el transcurso de una conversación en mi coche, aparcados en Valencia con la Catorce, después de una noche entera bebiendo vodka —dijo, arrastrando las palabras—. Dame tu teléfono. ¡Voy a registrarte! —prosiguió Noah, el cigarrillo colgando de su boca al estilo James Dean. Pulsó unas cuantas teclas y le devolvió el teléfono, para explicarle brevemente cómo funcionaba Twitter.

«Buscando comida», tuiteó Om; inhaló lo que quedaba de su cigarrillo y se guardó el teléfono en el bolsillo.

Después de irse de la lengua, Noah decidió que era mejor registrar también a más gente y acabó convirtiéndose en un auténtico vendedor.

—¡Dame tu teléfono! ¡Voy a registrarte! —gritaba a todo el mundo por encima del sonido de la música country. Y sin darse apenas cuenta estaba allí, borracho, en plena fiesta, con gente tocada con sombrero de vaquero revoloteando a su alrededor, un minúsculo océano de alcohol en su pequeño vaso de plástico. Pronto comprendió que era necesario informar a Jack y a la oficina entera de la improvisada rueda de prensa que acababa de realizar.

La excitación de Noah con Twitter era patente desde hacía semanas. Unos días antes, los miembros de la junta directiva de Odeo se habían presentado en las oficinas para asistir a la reunión trimestral y ponerse al día sobre los potenciales compradores del servicio de podcasting. Pero antes de que empezara la reunión en sí, Noah y Ev habían pedido un hueco para realizar una demostración de Twitter a los inversores. Era la primera vez que Jack asistía a una de esas reuniones y había permanecido callado como una piedra mientras Noah llevaba a cabo una apasionada demostración de Twitter.

—¿Qué te parece? —le había preguntado Noah a George Zachary, el principal inversor de Odeo, una vez finalizada la demostración—. Asombroso, ¿verdad? ¡Te permite conectar con todos tus amigos!

George miró confuso a Noah, preguntándose en silencio por qué alguien querría «conectar con sus amigos» teniendo a sus amigos sentados a su lado. Se imaginó que aquel grupo de programadores había fumado alguna cosa antes de la reunión y miró dubitativo a su alrededor. Pero Noah siguió adelante proporcionando animados ejemplos de la

capacidad de Twitter para poner a la gente en contacto.

Unos días después, cuando Noah llegó a la oficina procedente de la fiesta y anunció que lo había revelado todo a la blogosfera, Jack reconoció que no suponía un gran problema, le restó importancia y siguió trabajando. Igual que Ev, Jack odiaba tremendamente el conflicto o, como mínimo, el conflicto que quedara a la vista de todo el mundo.

Pero para sus adentros, Jack estaba furioso.

Su amistad con Noah había empezado a debilitarse después de una discusión reciente que habían tenido sobre Crystal.

En el transcurso del último año, Noah, Jack y Crystal se habían hecho íntimos amigos, desayunaban, comían y cenaban juntos varias veces por semana, bebían en exceso por las noches, y los fines de semana iban a bailar hasta las tantas de la madrugada. En abril habían ido con unos cuantos amigos más a Coachella, un festival de música multitudinario, a siete horas en coche de San Francisco. Habían bailado en el desierto al son de los Chemical Brothers, Girl Talk e Imogen Heap y dormido unos pegados a los otros. Pero Noah se había percatado de la creciente obsesión de Jack con Crystal, a la que seguía por todas partes como si fuese su guardaespaldas.

Una tarde, Noah había cogido a Jack por su cuenta y le había dicho que su obsesión por Crystal estaba volviéndose enfermiza y que debería «enfriarse» un poco. Jack se había puesto a la defensiva y lo había acusado de intentar apartarlo de Crystal para poder ligar con ella.

—¿Qué? Quiero mucho a Crystal, pero no pretendo salir con ella —había dicho Noah con cara de perplejidad.

Pero Jack ya se había metido aquello en la cabeza. Ahora, con Noah sentado en la oficina, describiendo con la alegría de un borracho cómo se lo había hecho para registrar a un montón de gente en Twitter y cómo había corrido la cortina y revelado su proyecto de alto secreto, Jack volvía a estar enfadado por el desliz de Noah. Primero Crystal, ahora Twitter. Los sentimientos de Jack hacia Noah estaban transformándose de amor en desprecio.

Y no era el único.

A la mañana siguiente, los empleados de Odeo y Twitter llegaron a la oficina y descubrieron un puñado de publicaciones en blog hablando sobre aquella nueva cosa rara llamada Twitter.

Mike Arrington, que gestionaba *TechCrunch*, un blog especializado en tecnología muy popular en el Valley, había escrito que Twitter había sido lanzado oficialmente y que «unas pocas y selectas personas de confianza estaban jugando con el servicio en la fiesta del Valleyschwag que se había celebrado la noche anterior en San Francisco». Pero Arrington no se mostraba muy impresionado por el nuevo servicio. Cuestionaba sus problemas de privacidad y, en un golpe directo a Ev, se preguntaba por qué Odeo, una compañía de podcasting, estaba perdiendo el tiempo en proyectos secundarios.

A pesar de que la publicación en el blog de Om Malik era más amable, puesto que mostraba interés por aquel nuevo chisme llamado Twitter, le otorgaba todo el mérito a un borracho cofundador que había compartido con él tabaco y vodka la noche anterior. «Una nueva aplicación móvil para las redes sociales creada por Noah Glass (y su equipo)», escribió Om.

Ev intentó solucionar el tema con la prensa, pero ya era demasiado tarde. Y a pesar de que Noah no lo sabía aún, el anuncio que había realizado a los medios de comunicación

estando borracho iba a tener serias consecuencias.

Los bancos verdes

South Park estaba turbadoramente silencioso y tranquilo aquella noche. No había niños jugando en los columpios. Los bancos verdes del parque estaban vacíos. Las luces de los edificios en forma de caja de cerillas que rodeaban el parque estaban apagadas; las cafeterías, los restaurantes y las oficinas, cerrados desde hacía rato. La única excepción era el número 164, donde un tenue resplandor amarillo susurraba al otro lado de las ventanas cúbicas que daban a la calle.

En el interior, los relojes de la pared avanzaban en silencio pasada la medianoche. Y en la parte posterior del edificio, más allá de las mesas vacías con monitores oscuros, estaba Noah, haciendo lo que solía hacer casi cada noche. Permanecer sentado a solas.

Se había convertido en una rutina nocturna. A veces pasaba las noches llorando mientras pintaba grandes y sofisticados murales. Otras, ponía música y rasgaba las cuerdas de su guitarra mientras cantaba música melancólica. A menudo le cantaba al amor frente a su webcam, con un sombrero oscuro de ala ancha ocultándole los ojos hinchados.

Su matrimonio estaba acabado; su empresa tecnológica, Odeo, era un cadáver en estado de descomposición. Su relación con sus mejores amigos, que eran también sus compañeros de trabajo, estaba asimismo hecha jirones.

Noah hacía lo que mejor sabía hacer. Se había volcado en la magia de internet en busca de consuelo. Le hablaba a la webcam. Al blog. Y, por supuesto, a Twitter.

Utilizaba Twitter para justo aquello para lo que confiaba que se utilizara: para aliviar la soledad. Había comprendido el concepto mucho antes que nadie. «Puede ser lo que tú quieras que sea —había escrito en su blog hacía unos días—. El hecho de poder saber lo que estaban haciendo mis amigos en cualquier momento del día me hacía sentir más cerca de ellos y, sinceramente, un poco menos solo». Por desgracia, claro está, sus hipótesis demostraron ser falsas y el hecho de que los amigos no estuvieran a su lado no aliviaba la tristeza. Por eso, pasaba noche tras noche escondiéndose en soledad en el fondo de la oficina, sintiéndose indeseable.

La situación en la que se encontraba era básicamente obra suya.

A principios de junio, Crystal había empezado a colaborar con Twitter, incorporando su experiencia en servicio al cliente y respondiendo a las preguntas de las personas que estaban haciendo las pruebas iniciales de la página. A pesar de ser todavía un secreto, los empleados tenían permiso para registrar como invitados a amigos y familiares.

El 5 de junio, a la hora de comer, Dennis Crowley, un conocido emprendedor que había sido director de Dodgeball, una compañía recientemente adquirida por Google, envió un e-mail a Twitter preguntando si podía registrarse. Crystal, que no sabía quién era Dennis, le respondió encantada con un código para activar su cuenta. Instantes después, cuando Noah vio el nombre de Dennis aparecer en pantalla con el habitual tuiteo de iniciación, «Configurando mi twttr, simplemente», se puso rabioso y salió hecho una furia de su despacho como el luchador que sube al ring.

—¿Qué cojones pasa aquí? —vociferó al ver que todas las cabezas se volvían para mirarlo—. ¿Por qué cojones hemos aprobado la cuenta de Dennis Crowley?

—No sé quién es… —dijo Crystal, mirándolo con timidez con una expresión que combinaba sorpresa y miedo.

Noah se puso como un loco.

—¡No tienes ni idea de cómo acabas de joderla! —gritó, deambulando de un lado a otro. Crystal rompió a llorar.

—Cálmate, Noah —dijeron los empleados—. Te estás pasando. No tiene tanta importancia.

—¡Esto es una jodida guerra! —gritó Noah, mientras Jack intentaba también, sin éxito, tranquilizarlo—. ¡Esto es una jodida guerra! Es nuestro enemigo. Necesitamos un mapa de guerra. Piensa atacarnos, tenemos que destruirlo.

Todo el mundo intentó apaciguar a Noah, que siguió gritando, el pánico superándolo cuando volvió a encerrarse en su despacho.

Unos días más tarde, tuvo otro estallido, durante el cual envió un frenético e-mail a George Zachary, inversor de la compañía y miembro de la junta directiva de Odeo: «Me gustaría hablar contigo sobre Twttr —escribió Noah—. Es importante que hablemos lo antes posible». Noah había estado defendiendo que Twitter tendría que ser una compañía aparte y que él debería ser su consejero delegado. Técnicamente, lo que pasara con Twitter dependía de los inversores que en un principio habían financiado Odeo, ya que ahora estaban pagando sin quererlo el desarrollo de este experimento.

Ev, de entrada, no se había mostrado contrario a la idea. Sabía que Noah lo había dado todo por el nuevo proyecto. Dos meses antes, en mayo de 2006, Ev había incluso enviado un e-mail a la junta directiva de Odeo sugiriendo que Twitter formara una compañía aparte, con Noah al timón de la misma: «¿Por qué no montar Twttr, Inc. como una compañía independiente, tal vez no como una propiedad exclusiva, sino para tantear cómo va, invirtiendo en ella unos quinientos mil dólares y ver qué puede hacer Noah?», había escrito Ev con entusiasmo. Pero la junta directiva no mostraba el más mínimo interés por Twitter; si Ev y Noah no querían continuar con Odeo, los inversores estaban dispuestos a venderla al mejor postor y recuperar su dinero. Veían aquel proyecto secundario como una distracción más para Ev.

«Ev, en poco tiempo vamos a vernos abocados a un desastre si paramos el proceso de vender la compañía —había respondido George Zachary—. Ya es mucha presión sobre mi paciencia y creo que estoy a punto de perderla».

Y ahora que había salido de nuevo a relucir la discusión sobre separar Twitter, la conducta inconstante y maniaca de Noah había ido agotando poco a poco las posibilidades de que pudiera llegar a dirigirla…, había incluso puesto en entredicho su capacidad para gestionar Odeo.

Además, Noah empezaba a tener paranoias con Ev. En más de una ocasión, había cogido a Jack por su cuenta para confesarle sus temores.

—Ev está intentando echarme de la compañía. Lo noto. Deberíamos largarnos y empezar por nuestra cuenta —le decía en voz baja a Jack—. Deberíamos ir y empezar nuestro propio Twitter.

Pero Jack sabía lo que iba a pasar a continuación y le dijo a Noah que se tranquilizase y esperase a ver cómo se desarrollaban los acontecimientos antes de hacer nada.

—Espera —le dijo Jack—. No hagas nada todavía. Esperemos.

—Ev está intentando echarme de la compañía —replicó Noah.

La corazonada de Noah sólo era acertada a medias: no era sólo Ev el que quería echar a Noah. Eran también todos los demás.

Twitter era apenas un recién nacido en aquel momento, pero ya provocaba peleas para ver quién tenía que darle de comer, quién dejaba que se acercase a él. Durante un

tiempo, la página había existido única y exclusivamente en el portátil IBM de Noah. Después, Jack había asumido la ingeniería de Twitter y cada mañana asignaba tareas de programación a Florian, que trabajaba ahora remotamente desde Alemania. Pero por la noche, cuando Noah se quedaba en la oficina para pescar cualquier idea que la oscuridad trajera consigo, breves periodos de pasión en medio de un estado de ánimo deprimido, también le ordenaba a Florian en qué tenía que trabajar. Jack llegaba a la mañana siguiente a la oficina y se encontraba una lista de tareas finalizadas; pero no eran las de su lista, sino las de la lista de Noah.

Ev se debatía entre qué hacer con las rabietas de Noah y la presión de los medios. Jack le ayudó a decidir. Una tarde, le preguntó a Ev si podían hablar en privado.

—No puedes contarle a Noah nada sobre esta conversación —dijo Jack. Al fin y al cabo, aún eran «amigos». Jack le dijo que Noah estaba interfiriendo en Twitter, que no podía seguir trabajando con él y que estaba planteándose marcharse. Cuando Ev le preguntó adónde pensaba ir, declaró que le encantaría meterse en el mundo de la moda. Entonces, Jack le lanzó el desafío—: Si Noah se queda, me marcharé yo. No puedo seguir trabajando con él.

Para Ev, la respuesta fue muy sencilla. Sabía que la vida de Noah estaba desmoronándose, pero también veía que en su caída luchaba por aferrarse a cualquier cosa tangible y que corría el riesgo de llevarse con él tanto al moribundo Odeo como al recién nacido Twitter.

De modo que después de reunirse con la junta directiva, a las seis de la tarde del miércoles 26 de julio, Ev y Noah se sentaron en los bancos del parque. Noah sabía qué iba a pasar exactamente a continuación. Los bancos del parque eran un túmulo legendario para Ev.

A pesar de que el instinto le decía a Ev que Twitter acabaría siendo algo, en aquel momento seguía siendo un proyecto secundario. Odeo, por otro lado, había muerto antes de despegar. Como resultado de ello, Ev había tenido que empezar a despedir gente desde hacía ya unos meses.

Los despidos seguían siempre el mismo modelo. En aquel momento, Ev lo había convertido ya en toda una ciencia: se acercaba al empleado en cuestión, le daba un golpecito en el hombro y le decía en voz baja: «Oye, salgamos a dar una vuelta». Se lo había dicho ya a Rabble, a Dom y a algunos más. Hundía las manos en los bolsillos, los codos ligeramente doblados. Movía lentamente la cabeza en un determinado ángulo, hacia atrás y algo a la derecha, para indicar la dirección de la puerta.

Juntos salían del edificio, giraban a la izquierda y daban unos breves pasos hasta South Park. Una vez allí, se sentaban en un banco de color verde y Ev descargaba su elegía.

—Las cosas se han puesto complicadas en Odeo últimamente —decía. Una ruptura del tipo: «No es por tu culpa, es por la mía». Algunos lloraban; otros se sentían aliviados. (Rabble se había puesto eufórico cuando el Hombre lo había echado). Pero uno de ellos se enfadó muchísimo.

—No me da la gana de largarme —rugió Noah a Ev cuando se sentaron en el banco. Noah inició entonces un discurso sobre Odeo, mencionando que Ev casi nunca estaba en las oficinas, que Noah era quien supervisaba el proyecto de Twitter, quien lo mimaba, lo alimentaba, quien, junto con todos los demás, estaba colaborando para que aquella idea se hiciese realidad.

—No veo un papel para ti de aquí en adelante —le explicó Ev—. Si no vendemos Odeo, Twitter pasa a ser nuestro foco de atención principal y no creo que podamos trabajar

bien juntos en el proyecto.

Noah le suplicó, argumentando que deseaba supervisar Twitter, pero Ev sabía que era imposible. Todo el mundo estaba harto. Habían superado los límites hacía ya tiempo. Y Jack, el desarrollador más importante del equipo de Twitter, se largaría si Noah seguía allí. Ev ya había tomado una decisión, y esa decisión era la única que contaba. Cuando Noah había accedido en su día a que Ev fuera consejero delegado de Odeo a cambio de su dinero para poner en marcha la compañía de podcasting, le había otorgado también carta blanca para la toma de decisiones. Noah nunca se había imaginado que el poder que había concedido a su amigo y vecino se volvería en su contra y serviría para despedirle a él, el fundador de Odeo.

Ev le dio un ultimátum: seis meses de indemnización y seis meses de derechos de posesión de las acciones que tenía en Odeo, o un despido con un relato no muy agradable de cara a los medios públicos. No mencionó el ultimátum de Jack; ni siquiera mencionó el nombre de Jack.

—Tómate el resto de la semana para pensar qué quieres hacer —le dijo Ev.

Aquella noche, Noah abandonó la oficina cabizbajo y triste, enfadado, derrotado, creyendo que Ev lo echaba de la compañía para conservar el control sobre Twitter. Noah necesitaba ahogar sus penas en alcohol. Quedó con Jack y otro amigo en una discoteca cercana, donde bebieron y bailaron hasta las tantas.

En la barra, pidiendo unas copas, Noah le explicó a Jack lo sucedido. Jack se quedó aparentemente pasmado ante la noticia del despido de su amigo. No le mencionó en ningún momento que le había entregado a Ev la pistola con la que se había disparado el último tiro. Cuando se acabó la fiesta, Noah le dio un abrazo de despedida y se fue solo a su casa.

Noah pasó los días siguientes dando vueltas en bicicleta por San Francisco, intentando decidir qué hacer. Paseó por el embarcadero, donde contempló los barcos navegando por la bahía. Se sentó en Dolores Park para escribir en su diario, con *Indiana Jones, en busca del arca perdida* de fondo. Y se sentó en el último rincón del mundo viendo cómo la gente hacía volar gigantescas cometas. «Viendo paracaídas de colores trazando la forma del infinito al caer a tierra», tuiteó.

Ev esperaba que Noah luchase por el poder y el control de Twitter. Pero por mucho que Noah quisiese ser un guerrero, no lo era. No peleó porque no sabía cómo hacerlo. Cuando en su día un caballo le había arreado una coz, se había limitado a apartarse.

Noah no peleó porque comprendió que lo que buscaba cuando puso en marcha Odeo no era el poder. Más que la fama y más que el dinero, simplemente buscaba hacer amigos.

Dos semanas más tarde, sin otra alternativa y sin nadie de su lado, Noah presentó la dimisión. Pasó por la desolada oficina un sábado por la tarde, guardó su vida en cajas de cartón y cerró la puerta de color beis a sus espaldas. Había dejado de ser empleado de dos compañías que había ayudado a fundar.

III #Jack

Un sangriento follón

Un hilillo de sangre recorría la mejilla de Jack, rebasaba su sonrisa ebria, viraba hacia la izquierda al alcanzar el borde de su camiseta negra y se detenía finalmente, formando rojas lagunas, en las blancas sábanas de la cama del hospital. Un acre olor a alcohol impregnaba el ambiente.

La habitación se balanceaba un poco, iba de un lado a otro como una barca en el mar, removiendo los innumerables vodkas y Red Bull que Jack había bebido a lo largo de la noche.

No era precisamente como se esperaba que terminara el grandioso lanzamiento público de Twitter: con Jack ensangrentado en el hospital a las dos de la mañana y Noah, Ray y algunos más bailando aún en una *rave* a varias manzanas de distancia de allí. Pero viéndolo en retrospectiva, era de lo más predecible que el debut público de aquella minúscula compañía de redes sociales de nueva creación acabara de aquella manera.

Todo había empezado antes de que Noah fuese despedido de Twitter. Una noche, tomando copas y bailando, Jack y Noah habían intentado explicarle el concepto de Twitter a un DJ amigo de Crystal. «Puede utilizarse en las discotecas, para saber qué hacen tus amigos o qué están escuchando; en Coachella fue fantástico», le dijeron, bebiendo copas de sake en un oscuro bar de San Francisco.

—Chicos, deberíais hacer el lanzamiento en el Love Parade de San Francisco —les sugirió el amigo, emocionado con su propia epifanía—. Voy a montar una fiesta allí y podríais poner un stand.

A pesar de que Noah y Jack tenían planes de asistir al Love Parade, el floreciente festival de música tecno que pronto aterrizaría en San Francisco, Jack se mostró escéptico ante la idea, puesto que tenía dudas de que aquel evento fuera el lugar adecuado para utilizar como señuelo para captar la atención del público no tecnológico.

—¡Esta cosa la hemos creado precisamente para eso! —le dijo Noah a Jack antes de ser despedido de la compañía—. ¡Para conciertos y eventos musicales!

¿Y qué mejor lugar para lanzarlo que la mayor *rave* de San Francisco?

Era verano de 2006 y Twitter no era entonces más que una mota de polvo en una gran ciudad de empresas tecnológicas de nueva creación mucho mayores. Desde que Noah anunciara la página unos meses atrás en el *hoedown*, apenas se habían registrado cuatro mil quinientas personas, de las cuales sólo una pequeña parte publicaba tuits a diario. Era además casi un negocio familiar, un vestigio de Odeo que había quedado reducido a media docena de empleados.

A pesar de no ser oficialmente una compañía, Twitter había ido creciendo lentamente a lo largo del verano con muchas «primeras veces». Hubo el primer tuit de un accidente de coche. (No se preocupe, todo el mundo salió ileso). Un bloguero anunció que le habían despedido del trabajo. (No tardó en encontrar otro). En agosto, Ev tuiteó que le había pedido a Sara que se casase con él. (¡Respondió que sí!). Y un montón de guasa egotista entre tuiteros. La gente hablaba de sus comidas, sus cenas y sus desayunos. De capuchinos, sake y vino. Groseros primeros tuits sobre sexo, masturbación, horarios para ir al baño, borracheras y varios temas más salieron de los teléfonos de los usuarios para ver directamente la luz.

Pero el repertorio seguía sin ir más allá de los frikis tecnológicos. De modo que Jack

siguió la sugerencia de Noah y decidió que el Love Parade sería el acto perfecto para que los amantes de la música conocieran Twitter.

El grupo se puso enseguida manos a la obra.

Ray, el joven diseñador de Odeo, que se había librado de los despidos, preparó un folleto para distribuir entre los asistentes al macroconcierto con instrucciones para darse de alta en Twitter. Jeremy y Blaine prepararon los servidores para que la página pudiera gestionar el aluvión de inscripciones que se esperaba. El día del evento, Jack aportó una mesa de picnic plegable que colocó cerca de la entrada del Bill Graham Civic Auditorium, escenario principal del Love Parade. Cuando empezó a caer la noche, Ray, que para la ocasión había combinado su camiseta blanca con un sombrero de copa negro, conectó su ordenador portátil a un proyector patéticamente oscuro que mostraría los tuits que fuera publicando la gente con la ayuda de un personaje de dibujos animados llamado Celly. Jack se acercó a una licorería para comprar vodka y vasos de plástico.

A pesar de que Noah ya no trabajaba en Twitter, y ni siquiera en lo que quedaba de Odeo, seguía manteniendo amistad con alguno de sus antiguos colegas y se mostró encantado de colaborar como fuera posible. Pero aquella noche estaba allí más por la fiesta que por Twitter y se había vestido en consecuencia: parecía salido de una casa encantada, con pulseras y collares de color rosa en muñecas y cuello, y franjas negras pintadas cruzándole la boca.

Cuando todo estuvo a punto, Jack sacó el teléfono de su bolsillo y tuiteó: «¡En la fiesta de clausura del Love Parade preparando el stand de Twitter!».

El plan era regalar copas, junto con los folletos de Twitter, para que la gente se registrara en el servicio. Los primeros tuits serían anuncios de que Massive Attack, Junkie XL y DJ Shadow estaban actuando en aquel momento en el Love Parade. Justo aquello para lo que Twitter había sido concebido. Pero la idea se convirtió rápidamente en un desastre.

Juerguistas estrafalariamente vestidos y también medio desnudos, muchos de ellos colocados con drogas de todo tipo —setas, éxtasis, ácido—, empezaron a desfilar por el stand de Twitter, y se llevaban un combinado preparado por Jack a cambio de llevarse también un folleto de Twitter. Pero la transacción no pasó de eso. Los pocos que llevaban ropa suficiente como para guardar el folleto en algún lado, acabaron seguramente perdiéndolo a lo largo de la noche. Los folletos que se repartieron a los demás, muchos vestidos sólo con ropa interior y altísimas botas de plataforma que los levantaban más de un palmo del suelo, acabaron arrugados y sembrando el suelo del escenario en forma de minúsculos meteoros.

Cada vez que Jack levantaba la vista para mirar la pantalla y ver cuánta gente había empezado a enviar tuits, no veía más que un goteo de inscripciones. La velada no estaba yendo según lo planeado. Pero siguió preparando combinados, entregando folletos y mirando la pantalla.

Mientras Jack jugaba a ser camarero, uno de los asistentes al concierto se acercó al ordenador de Ray bailando y mirando los dibujos animados sobre Twitter que aparecían en pantalla. Tropezó sin querer con la mesa y derramó un combinado entero sobre el teclado del ordenador. La pantalla se quedó negra. El ordenador estaba muerto. Ray se quedó desolado y, después de que sus amigos intentaran consolarlo, decidió ir a dar una vuelta para atemperar su enfado y descubrió que le habían robado su recién estrenada bicicleta.

A partir de aquel momento, las cosas, que habían ido de mal en peor, pasaron a ir de forma condenadamente terrible. Jack, que había pasado la mayor parte del día preparando solo la gran inauguración de Twitter, estaba agotado y rabioso. Para calmar los nervios,

había ido bebiendo vodkas con Red Bull, uno tras otro. A última hora de la tarde, cuando llegó Jeremy para ayudarle a repartir folletos, Jack estaba tan borracho que se tambaleaba.

Cuando hubieron repartido, casi a la fuerza, los folletos que quedaban, y viendo que de las botellas de vodka no salía más que alguna gota de líquido, Jack y los demás entraron en el recinto. Terminada una dura jornada de trabajo, bailaron al ritmo repetitivo del tecno, los brazos apuntando al cielo, deseando tocar los rayos láser que se mezclaban con las estrellas del firmamento. Más vodka, más Red Bull, la música digital sonando al compás de los combinados. Jack estaba cada vez más borracho. Más borracho de lo que podía haber estado en toda su vida.

Bailando, apareció una chica completamente ebria y abrazó a Jack por la cintura. Éste, desorientado, la abrazó a su vez a modo de respuesta. Y en un abrir y cerrar de ojos, ambos cayeron rodando por el suelo, con la mala suerte de que Jack acabó golpeándose la cabeza contra el suelo de hormigón.

Cuando por fin consiguió levantarse, la sangre manaba a borbotones por su frente. Se echó a reír al ver que todo el mundo le miraba boquiabierto. Sus compañeros nunca habían visto a Jack desmadrarse de aquella manera. Y posó con una radiante sonrisa cuando Ray le hizo una rápida fotografía con la sangre rodando por sus mejillas.

Noah, que también estaba borracho como una cuba, llegó enseguida corriendo.

—¡Túmbate en el suelo! ¡Tienes que permanecer tumbado! —le gritó a Jack, casi presa del pánico—. Puedes haber sufrido daños en la cabeza. —Y fue rápidamente a buscar a un médico.

En cuestión de minutos, Jack salía del recinto en camilla y con collarín, era introducido en una ambulancia y partía rumbo al hospital. Las luces rojas se reflejaban en las ventanillas como la luz láser en las paredes sólo unos minutos antes.

Tal vez todo hubiera sido distinto si un directivo con más experiencia hubiese supervisado la grandiosa presentación de Twitter. Pero todo había quedado sólo en manos de Jack, Ray y un par de empleados más con escasa experiencia.

A Biz no le gustaba la música tecno, razón por la cual había decidido quedarse en casa, en Berkeley, en compañía de Livy y sus animales recogidos de la calle. Estaban también completamente destrozados: la deuda de la tarjeta de crédito había empezado a ascender otra vez, obligándolos incluso a recurrir al contenido de la lata de café que utilizaban como hucha y donde solían guardar el dinero suelto. Florian estaba en Alemania, retenido por retrasos en su permiso de trabajo. Crystal estaba en una boda, vestida de dama de honor y con un ramito de flores en la mano. El resto de empleados que había sido contratado para trabajar en su día en Odeo había sido despedido hacía ya un tiempo.

Ev había decidido finalmente tomarse un descanso del trabajo y se había marchado de vacaciones con Sara. Y Twitter no estaba entre sus principales prioridades. Estaba en proceso de descargarse de parte de las acciones de Google que aún poseía para poder comprar la parte de los inversores de Odeo. La perspectiva de una venta a MySpace o Real Networks, dos de las compañías interesadas en adquirir Odeo, había pasado de una clara posibilidad a convertirse en un callejón sin salida. Al final, Ev había optado por comprar su parte a los inversores de Odeo con los millones de dólares que había ganado con la venta de Blogger, básicamente con la esperanza de mantener su propia reputación.

A principios de mes, en una conferencia a través de la web, había reconocido públicamente que Odeo había sido un error terrible y había declarado que fuerzas externas le habían convencido de que crear una compañía de podcasting serviría para fomentar su autoestima, puesto que ello incluía la oferta de dar una conferencia en TED, uno de los

principales encuentros tecnológicos a nivel mundial, y la tentación de aparecer en un artículo de portada en la sección de negocios del *New York Times*. «Me vi metido por numerosas razones, entre ellas mi propio ego», había escrito Ev en un artículo de su blog.

Pero no había decidido comprar la totalidad de las acciones de Odeo para lanzar con fuerza Twitter; su intención era poner en marcha una incubadora de nueva creación llamada Obvious Corporation, una fábrica de ideas para alguien con demasiadas ideas. No quería dinero de inversionistas, decía, puesto que creía que en un entorno como aquél, donde se trataba de lanzar ideas poco sistemáticas contra la pared, los inversores no harían más que entrometerse.

«Tal vez sea una idea estúpida. Tal vez sea ingenua. Tal vez sea egoísta y carente de toda disciplina. Y, francamente, tal vez no funcione —escribió Ev en su blog—. Todo lo que sé es que este proyecto me excita más que cualquier otra cosa en mucho tiempo. Y la excitación y los movimientos audaces son los que suelen generar grandes cosas».

Pero esa «excitación» desvió su atención de algo que iba ya camino de convertirse en algo muy grande, lo que dejó al joven Jack Dorsey, sin experiencia como directivo ni habilidades de liderazgo, al frente de Twitter. El mismo Jack Dorsey que estaba en aquellos momentos en la cama de un hospital, padeciendo cinco puntos de sutura en la ceja derecha, y con la sangre deslizándose por su cara hasta manchar las blancas sábanas del hospital.

Con el reloj a punto de dar las dos de la mañana, Jack cruzó las puertas de urgencias y se adentró en las adormiladas calles de San Francisco, la cabeza a punto de estallar. A pesar de que el efecto del alcohol empezaba a esfumarse, la cafeína del Red Bull seguía ahí y estaba completamente despierto, su corazón rebosante de adrenalina y latiendo con fuerza. De modo que regresó al Bill Graham Civic Auditorium y entró en el recinto, pasando por delante del chapucero stand de Twitter que había montado a primera hora del día.

Crystal había llegado también, procedente de la boda, después de cambiar su vestido de dama de honor por el típico atuendo con poca ropa de la típica asistente a un macroconcierto.

—¿Qué demonios te ha pasado? —le dijo a Jack cuando todo el mundo corrió a abrazarlo.

Jack empezó a relatar su versión de la historia, pero Noah lo interrumpió con su visión de los hechos. No tardaron mucho en ponerse a discutir sobre dónde, por qué y cómo había acabado en el suelo Jack.

—¡Chicos! ¡Chicos! ¡Ya basta! —exclamó Crystal, interrumpiéndolos—. Estáis peleándoos por detalles minúsculos.

Al final, recogieron, rendidos, magullados, doloridos y todavía borrachos, dando por terminada la noche. El grandioso lanzamiento de Twitter había sido un fracaso.

A Jack seguía doliéndole la cabeza el lunes por la mañana, cuando todo el mundo en la oficina comentaba la desastrosa velada.

—¿Cuántos usuarios conseguimos? —preguntó Biz, después de saber que el ordenador de Ray había quedado inservible, que la barra libre había sido un fracaso y que a Jack habían tenido que darle puntos.

—Deja que lo mire —dijo Jack, haciendo girar la silla y entrando en los servidores, sus dedos bailando sobre el teclado.

Al cabo de un momento, volvió a girarse y se encontró con las caras sonrientes de Ray, Jeremy y Biz.

—Menos de cien —dijo Jack con expresión derrotada—. Menos de cien nuevos

usuarios.

Otra vez el caos

La hoguera chisporroteaba delante de la tienda que compartían Biz y Jason Goldman, el estudiante de astrofísica que había colgado los estudios y entrado a trabajar en Blogger en 2002. Metidos en sus sacos de dormir, reían sin parar como adolescentes. Llevaban horas charlando y contando chistes mientras los demás dormían ya en las otras tiendas. Entonces Goldman formuló a Biz la pregunta que llevaba semanas rondándole la cabeza.

—¿Qué pasa con Twitter? —dijo—. La verdad es que me gustaría trabajar ahí.

Biz se quedó un momento en silencio.

Era sábado por la noche y Ev y Sara habían organizado otra excursión al Gran Sur, entre las gigantescas secuoyas de la costa central de California.

Goldman, igual que Biz un año antes, deseaba volver a trabajar con Ev. No era sólo que les gustara compartir tiempo con su amigo, sino que además Ev era un tipo de jefe completamente distinto, que siempre daba a sus empleados libertad creativa para explorar ideas. En Google, donde ambos habían trabajado, plasmaban las ideas en hojas de cálculo y las procesaban para ver si merecía la pena explorarlas.

No era la primera vez que Goldman expresaba su interés por trabajar en Twitter. Lo había pedido ya en mayo, durante un viaje de último minuto a Las Vegas con Ev y un grupo de amigos, en el que se lo habían pasado tan bien que incluso habían presenciado la salida del sol en el desierto de Nevada. Se lo había pedido un par de veces a Ev y a Biz en el transcurso de fiestas a las que habían acudido en San Francisco. Y ahora volvía a intentarlo en la tienda.

—Twitter es en estos momentos un tema de Jack —respondió Biz—, pero por la mañana podrías hablar con Ev y preguntárselo.

Al día siguiente se despertaron tarde, y Ev y Goldman estaban preparando el tofu en la cocinilla del *camping* (Ev era vegetariano estricto). Biz estaba tumbado en el puf que se habían llevado a hurtadillas de las oficinas de Google. Goldman intentó formular de nuevo su petición. Pero la respuesta que obtuvo no fue la que le habría gustado escuchar.

—Tendrás que venir y pasar un tiempo con Jack y luego ya veremos —dijo.

De modo que eso fue lo que hizo Goldman: hacerle la corte a Jack, pasarse de vez en cuando por las oficinas de Twitter para irse adentrando en la compañía. Pero Jack le dijo que él no estaba en posición de contratar a nadie.

—Eso depende de Ev —le dijo—. Tendrás que hablar con él.

Goldman descubrió muy pronto que esas evasivas eran típicas de Twitter. Cuando un ingeniero formulaba una pregunta o cuando había que firmar un contrato de SMS o cuando alguien como Goldman intentaba conseguir un puesto, el proceso de toma de decisiones era como un carnaval.

Después de que Noah abandonara oficialmente la compañía, el tema del vacío de poder no quedó resuelto, como esperaba Ev, sino que había pasado a otra órbita. Nadie tomaba decisiones. Nadie revocaba las malas decisiones que pudieran haberse tomado.

Después de devolver cinco millones de dólares a los inversores de Odeo, dinero que había obtenido con la venta de sus acciones en Google, Ev tenía la cabeza en otra parte: estaba centrado en Obvious Corporation y tamizando ideas. Seguía implicado en Twitter y era su único inversor; había destinado un millón de dólares de su bolsillo a alimentar la

compañía, pero había dejado la gestión de la operación completamente en manos de Jack y de Biz. Twitter, sin embargo, no podía calificarse todavía de empresa. La página crecía muy lentamente y tenía sólo unos pocos miles de usuarios. Goldman, como todos los que habían trabajado en Twitter, se enamoró de la idea en cuanto supo de ella y deseó al instante trabajar allí.

Al final, después de meses de negociaciones, Ev accedió a contratar a Goldman, aunque con una salvedad: trabajaría la mitad de su tiempo en Obvious y la otra mitad en Twitter, lo que le convertía en un empleado híbrido de Twitter sin un papel completamente definido.

Goldman ya había vivido una situación similar con Ev cinco años antes, en 2002, cuando empezó a trabajar en Blogger, antes de que la compañía fuese adquirida por Google, como empleado a tiempo parcial.

El trabajo de Goldman en Blogger había sido un auténtico batiburrillo. Además de responder a los e-mails que se recibían con quejas sobre los estrafalarios contenidos de Blogger, había arreglado también el lavabo que goteaba, buscado local para instalar las nuevas oficinas, llevado la contabilidad y ayudado a Ev con todo el papeleo de la adquisición por parte de Google.

Cinco años más tarde, en febrero de 2007, cuando llegó para iniciar su andadura en Twitter, tuvo la impresión de que la descripción de su puesto de trabajo era más o menos la misma: un poco de todo. Y, una vez más, mucha confusión.

A pesar de que Jack llevaba la iniciativa en Twitter, era evidente que nadie estaba en realidad al timón. Las compañías suelen adoptar los rasgos de carácter de sus fundadores y primeros empleados, de manera que Twitter, que salía de Odeo, el semillero del caótico cerebro de Noah, seguía operando como un colectivo de hackers anarquistas carente por completo de reglas.

La mayoría de empleados hacía lo que quería y donde quería…, si es que realmente quería hacer alguna cosa relacionada con su trabajo diario. En vez de solucionar los problemas de los servidores, los empleados se dedicaban a crear sus propios chismes y aplicaciones para incorporar a Twitter. Jack no lograba domesticarlos. Había además una cantidad impresionante de rivalidad entre él y sus compañeros, ya que hacía tan sólo unos meses, cuando la compañía era Odeo, Jack había estado trabajando por debajo de todos ellos.

Goldman se vio de inmediato atrapado en aquel «señor de las moscas», como si de un aspirador se tratara. Técnicamente, informaba a Jack en la parte de su tiempo que dedicaba a Twitter, pero informaba también a Ev en la parte del tiempo que trabajaba para Obvious, lo que le hacía a buen seguro superior a Jack, puesto que, desde un punto de vista técnico, Obvious era el propietario de Twitter.

Pero aun así, como en sus primeros tiempos en Blogger, Goldman se sumergió en aquel batiburrillo e intentó imponer cierto sentido del orden en tanto caos.

Una de sus primeras tareas consistió en trabajar con Jack para ayudarle a conseguir que Twitter fuese más fácil de comprender para los recién llegados. El servicio permitía a los usuarios utilizar mensajes de texto para llevar a cabo acciones que posibilitaban realizar cosas como «seguir» o «dejar de seguir» a otros usuarios. Pero había otros verbos que dejaban perplejos a los usuarios y que había que descartar. Y así empezaron los recortes: «Venerar» garantizaba recibir todas y cada una de las actualizaciones de los usuarios que se siguiesen. (Desapareció). «Dormir» permitía poner en pausa las actualizaciones recibidas. (Poco claro). Y de este modo fueron rechazando una larga lista de opciones.

Hubo, naturalmente, problemas mucho mayores que el asunto de los verbos a utilizar en Twitter. Debido a que la página se había creado a modo de prototipo en tan sólo dos semanas y utilizando un lenguaje de programación relativamente nuevo llamado Ruby on Rails, estaba plagado de deficiencias y problemas de código. Era como si se hubiese construido un rascacielos con prisas y a la hora de la verdad se hubiese decidido unir la estructura con cartón, pegamento y cinta adhesiva, en lugar de utilizar clavos, madera y hormigón. Peor aún, la gente había empezado a entrar en el edificio antes de que los obreros tuviesen tiempo de sustituir los materiales endebles por materiales finales.

Y luego estaba el problema más grande de todos: intentar explicar a la gente lo que era Twitter. Cada uno tenía una respuesta distinta. «Es una red social». «Sustituye los mensajes de texto». «Es el nuevo e-mail». «Es microblogueo». «Es actualizaciones de estado».

Como resultado de ello, los recién llegados no entendían qué tenían que hacer cuando accedían por vez primera a la página. La gente se registraba y enviaba su primer tuit, que solía estar integrado por frases como: «¿Cómo utilizo esto?», «¿Qué cojones es esto?», «Twitter es una estupidez», «Esto es una tontería».

La confusión llevó a uno de los primeros temas que Jack y Ev vieron bajo puntos de vista distintos. Jack consideraba que Twitter era un lugar donde poder decir «qué estoy haciendo». Ev lo consideraba más bien como un miniblog. Ambos pensaban que el modo en que los usuarios habían utilizado el servicio en el transcurso de un pequeño terremoto que se había producido el verano anterior les daría pistas sobre lo que Twitter podía ser.

Era poco más de las ocho de una tarde de un día de finales de agosto de 2006, cuando el teléfono de Jack vibró sobre la mesa de la oficina. Vio que era un mensaje de texto de Twitter enviado por Ev y empezó a leerlo. «¿Ha notado alguien ese terre…», y antes de llegar al final del mensaje, notó que la silla se movía un poco. Levantó la vista del teléfono y vio entonces que la planta que tenía sobre la mesa estaba prácticamente saludándolo, sus hojas agitándose como alguien que llama a un amigo por señas.

—Caray —dijo Jack, viendo que la mesa se movía casi como gelatina—. ¿Lo habéis notado? —preguntó, dirigiéndose al resto de los presentes.

El teléfono volvió a vibrar antes de que le respondieran. Bajó la vista y siguió leyendo el mensaje de Ev: «¿Ha notado alguien este terremoto?». El siguiente mensaje era de otra persona: «Estaba preguntándome si acabo de sentir un terremoto».

Jack, con un subidón de adrenalina, tecleó rápidamente: «Acabo de notar ese terremoto. Aquí no lo ha notado nadie más». Y en el momento en que pulsó «Enviar», empezó a aparecer en el teléfono una sucesión de mensajes, como las cartas que caen dentro de un buzón. «Qué asco, un terremoto», escribió un amigo. «Sí. He notado el terremoto», escribió otro. Y unos cuantos tuits más hablando sobre el terremoto. «He notado el terremoto, pero Livy no me ha creído hasta que han empezado a entrar los tuits», escribió Biz. Finalmente, otro usuario anunció que era una «sacudida de magnitud 4,72».

El terremoto no provocó daños, excepto alguna crisis nerviosa y algún que otro cuadro torcido en la pared. Pero para aquel pequeño grupo de gente que lo había experimentado a través de Twitter, fue un fenómeno curiosamente distinto.

El día que se produjo aquel pequeño terremoto, sólo utilizaron el servicio unos pocos cientos de personas. La inmensa mayoría de los quince mil tuits enviados a través de la red hasta aquel momento estaba centrada en el concepto original: «¿Cuál es tu estado?», una pregunta que solía invitar a respuestas narcisistas.

Compartir el terremoto por Twitter fue un momento en el que se compartió algo

más grande que un estado a nivel individual. A pesar de que los usuarios del servicio estaban ubicados en lugares completamente distintos, el tiempo y el espacio se habían condensado durante un rato. Era como si alguien hubiese tirado del hilo suelto de un jersey y forzado con ello al tejido a encogerse. O, como Noah había previsto muchos meses antes que nadie, Twitter había servido para «ayudar a que la gente se sintiera menos sola».

Para Ev, fue una pista más para la teoría que estaba desarrollando sobre el papel de Twitter como herramienta para compartir noticias, no solamente estados: Twitter como una red de comunicación, no sólo como una red social. Le comentó a Jack su concepto de Twitter como red de noticias, pero Jack se mostró en desacuerdo y no quiso ver los tuits sobre el terremoto como un ejemplo de la «velocidad» de Twitter. Se concentró en el hecho de que su teléfono había vibrado escasos segundos antes de que su mesa se hubiera transformado en una marioneta sin titiritero.

Jack seguía viendo Twitter como una forma de hablar sobre las cosas que le sucedían «a él». Ev empezaba a verlo como una visión de lo que sucedía en el mundo.

Y mientras todos estos acontecimientos pasaban casi desapercibidos para el público, desde un punto de vista filosófico, Jack y Ev estaban desarrollando perspectivas muy distintas sobre el concepto de Twitter. Y sobre el potencial que escondía.

Y el ganador es…

Era primera hora de la tarde del domingo 11 de marzo de 2007 y Ze Frank, cómico y actor, miró el mar de cabezas inclinadas sobre el cálido resplandor de los teléfonos. Siguió hablando y deambulando de un lado al otro del escenario. Su juvenil pelo rubio se agitaba al ritmo de sus pasos y al unísono con los globos naranjas que tenía a sus espaldas. Intentó incorporar expectación a su discurso antes de anunciar la lista de finalistas a la mejor compañía de nueva creación dentro de la categoría de blogs en South by Southwest, la conferencia tecnológica que se celebra anualmente en Austin, Texas, que es lo más similar a los Óscar que tienen los amantes de la tecnología.

—SuperfluousBanter —dijo, entre otros finalistas, y luego, después de una pequeña pausa— y… ¡Twitter! —El abarrotado auditorio empezó a silbar y aplaudir, una recepción muy distinta al lanzamiento de Twitter en el Love Parade sólo cinco meses antes.

Jack se volvió para mirar al gentío, sin poder apenas creérselo, y sonrió ante los vítores de todo el mundo. Ev echó también un vistazo al auditorio, bebió un trago de vino tinto de la copa de plástico que tenía en la mano y se inclinó hacia Jack para decirle en voz baja que si Twitter ganaba, sería el encargado de dar el discurso de aceptación del premio. Jack se emocionó, pero con los problemas de habla que había sufrido de pequeño, no estaba seguro de poder hablar ante un público tan numeroso. Se volvió hacia Biz para compartir la buena, o mala, noticia.

—¿Y qué digo?

Biz se quedó con la mirada perdida un instante y respondió:

—Ya lo tengo. —Cogió lápiz y papel, redactó un corto discurso y se lo pasó a Jack.

Noah, el marginado de Twitter, estaba sentado al lado del grupito, videocámara en mano, preparado para grabar lo que estaba a punto de suceder. Silbó y aplaudió como el que más cuando la palabra «Twitter» resonó en el auditorio.

Noah se había acercado a South by Southwest para explorar otras iniciativas que se planteaba llevar a cabo por su propia cuenta y había coincidido con sus antiguos compañeros y amigos íntimos fuera del recinto. Después de charlar un poco sobre temas mundanos y sobre el extraordinario ritmo al que los asistentes de la conferencia estaban apuntándose a Twitter, Ev le había hecho una oferta de paz.

—Oye, Noah, ¿te gustaría sentarte con nosotros? —le había preguntado Ev.

Habían sido unos meses duros para Noah, que recientemente había escrito un artículo muy personal en su blog en el que explicaba que 2006 había sido el «año más duro» de su vida. «Perdí más de lo que sabía que podía llegar a perderse. Perdí a mis dos mejores amigos. Cambié la definición de mi propia persona —escribió en su página web—. Abandoné mi compañía y todo lo que había dedicado años a crear. Lo conocí todo sobre el estrés, la confianza, la tristeza…, lloré más que nunca».

Ahora, cuando empezaba a recuperarse, Ev le tendía una mano.

—Por supuesto, sería estupendo —le había respondido Noah—. Me encantaría.

Los chicos de Twitter, sentados entre el público escuchando a Ze Frank, estaban emocionadísimos, aunque también completamente agotados por el trajín de los últimos días.

Ev ya había estado varias veces en South by Southwest y sabía que los asistentes se amontonaban en los pasillos entre las sesiones de conferencias para charlar con sus

amistades. Por eso, unos meses atrás había sugerido una idea. «¿Por qué no colocamos una pantalla plana con una imagen atractiva de Twitter en el vestíbulo principal, donde la gente se queda a charlar? —había escrito en un e-mail dirigido a Jack y Biz unas semanas antes de la conferencia—. Y luego podemos proyectar tuits de los asistentes a la conferencia (y, por supuesto, instrucciones para suscribirse al servicio).» Destacó que sería «tremendamente atractivo ver las actualizaciones, con fotografías, de la gente que pulula a tu alrededor».

Biz y Jack habían comprado de inmediato la idea y reclutado tropas para ponerse manos a la obra. El equipo de Twitter seguía siendo muy pequeño —un puñado de ingenieros y diseñadores—, pero Blaine y Jeremy pusieron en marcha los servidores. Ray, que ya había hecho algo similar para la desastrosa presentación de Twitter en el Love Parade, creó una animación en Flash que podía exhibirse en pantallas de plasma de cincuenta y una pulgadas. Unos días antes del inicio de la conferencia, Biz y Jack habían estado montando pantallas por el recinto. Como fondo de pantalla, un gran logo de Twitter en color beis e instrucciones que explicaban al espectador cómo tuitear lo que estuviera haciendo en cada momento.

A los asistentes les encantó la idea de poder visualizar su nombre, su cara y sus comentarios en las pantallas, a la vista de todo el mundo. Las pantallas de plasma se convirtieron rápidamente en vallas publicitarias digitales y la gente se apiñaba a su alrededor para decidir a qué charla o panel asistir siguiendo las recomendaciones de las sucintas y rotundas actualizaciones.

El iPhone de Apple no saldría a la venta hasta pasados tres meses, razón por la cual la acción de pasarse horas mirando la pantalla de un teléfono móvil no formaba todavía parte del entorno social, ni siquiera en el seno de una conferencia tecnológica. La mayoría, como Jack, tenía un Motorola Razr, un teléfono muy delgado que al abrirse ofrecía un extenso menú de posibilidades: enviar mensajes de texto o realizar llamadas telefónicas.

Twitter funcionaba a través de mensajes de texto, lo que quería decir que cualquiera que tuviera un teléfono móvil podía utilizar el servicio, razón por la cual éste se extendió con rapidez entre los participantes en la conferencia.

En vez de prestar atención a los conferenciantes, los asistentes a las ponencias pasaban el rato mirando de reojo sus teléfonos, esperando con paciencia la aparición de alguna actualización y confiando en encontrar en ella un retazo de información más importante que lo que estaba sucediendo en la vida real.

A medida que la utilización del servicio se extendía, los inversores que asistían a la conferencia en busca del «Próximo Grande» empezaron a fijarse en Twitter. Un joven inversor, Charlie O'Donnell, un hombre bajito y tan calvo como Don Limpio, estaba junto a una escalera mecánica el viernes por la tarde, charlando con un amigo y sin poder creer lo que veían sus ojos.

—Esto es una locura —comentó cuando empezó a deambular por los pasillos y vio a la gente pegada al teléfono, a la espera de nuevas actualizaciones—. Todo el mundo se ha conectado a Twitter. Tengo que contárselo a Fred —añadió, sacando el teléfono para mandarle un e-mail a su jefe, Fred Wilson, socio de Union Square Ventures, una importante empresa de inversión de Nueva York.

«¿Tuiteas? —le preguntó en el mensaje—. Deberías echarle un vistazo… De entrada no lo capté, pero ahora que he visto al grupo que ha venido a sxsw [South by Southwest], ya lo entiendo —escribió—. Nunca enviaría mensajes de texto a toda la gente a la que estoy enviándoselos ahora…, pero es una forma realmente sencilla de enviar

mensajes de texto a grupos e individuos al mismo tiempo».

Fred no se quedó muy convencido y respondió a Charlie diciéndole que un servicio como ése nunca llegaría a funcionar y que las compañías que habían intentado lanzar productos similares a Twitter siempre habían fracasado.

Pero el lunes por la mañana Twitter había alcanzado tanta popularidad en la conferencia, y estaba recibiendo tanta atención en los blogs tecnológicos, que Fred cambió de idea. Se sentó a tomar su café matutino, su pelo oscuro todavía desgreñado, entró en Twitter.com y registró su nombre. «Probando Twitter», escribió, y envió su primer tuit.

Fred tenía cuarenta y cinco años en aquel momento y era ya una leyenda en los círculos inversionistas después de que, en 1999, vendiese GeoCities a Yahoo! por 3,57 miles de millones de dólares en acciones. Se había ganado además la reputación de realizar predicciones acertadas en todo lo relacionado con nuevos servicios y temas de internet. Y ahora allí estaba, viendo cómo un continuo de tuits llenaba su pantalla. Había mensajes que hablaban sobre la conferencia, otros mencionaban Austin, y los había también de quienes se quejaban de la resaca tras la juerga de la noche anterior.

En South by Southwest, uno de los principales pasatiempos de los asistentes era una especie de búsqueda del tesoro en forma de importantes botines de alcohol gratuito. Después de unos cuantos días, Twitter se había convertido en el equivalente al decodificador secreto que ofrecen como premio algunas cajas de cereales, puesto que resultaba muy útil para dar con dicho botín. En varias ocasiones, Jack, Biz, Ev y Goldman se habían encontrado al final de la jornada tomando cervezas en un abarrotado bar cuando, de repente, los teléfonos móviles de todo el mundo empezaban a sonar con mensajes de texto. Como si de clones se tratara, la concurrencia miraba su minúscula pantalla de apenas cinco centímetros, leía un tuit que anunciaba una nueva fiesta, cogía la chaqueta y empezaba a desfilar para abandonar el bar en dirección al nuevo punto de encuentro alcohólico, con Twitter indicando el camino.

Los blogueros de la conferencia estaban refiriéndose al éxodo masivo de un local a otro como «acudir en masa».

En San Francisco, Jeremy, Blaine, Ray y los demás ingenieros pasaron el fin de semana machacándose en la oficina, retocando y manipulando los servidores para garantizar que la página se mantuviera con vida durante los críticos días de la conferencia. Cuando se producían picos importantes de uso y conversaciones, el corazón les palpitaba con ansiedad y cruzaban los dedos para que la página web sobreviviera al aluvión de actualizaciones.

Después del lanzamiento en el Love Parade —un recuerdo lejano del que rara vez volverían a hablar—, Twitter había ido creciendo a un ritmo muy sano, en parte por lo que se decía sobre el servicio, pero sobre todo por su vinculación al reconocido nombre de Ev. Aquella semana en Austin, el número de registros fue tan considerable que dejó en nada el crecimiento que había experimentado Twitter en los últimos meses.

Con Ze Frank en el escenario dispuesto a anunciar el ganador del premio a la mejor empresa de nueva creación, los servidores estaban a punto de ser machacados de nuevo.

—Y el ganador es… —dijo Ze Frank al micrófono y bajando la vista hacia el papelito, el público callado por un breve instante mientras el presentador del evento se disponía a comunicar lo que todos ya sabían—… ¡Twitter!

Noah se puso a silbar y aplaudir en cuanto escuchó el anuncio. Pero su felicidad quedó diluida en cuestión de segundos cuando Jack, Biz, Goldman y Ev se levantaron de sus asientos, se abrieron paso por su lado como si fuera un asistente más a la conferencia y,

zigzagueando entre un océano de aplausos, subieron la escalerilla que conducía al escenario. Las botas marrones de vaquero de Jack resonaron contra el suelo cuando corrió a coger el micrófono. Biz se situó a su derecha, el galardón en sus manos. Ev y Goldman se quedaron atrás, cediendo toda la atención a Jack, que se disponía a pronunciar el conciso discurso que Biz le había escrito.

—Me gustaría dar las gracias a todo el mundo en ciento cuarenta caracteres, o menos —dijo Jack a la multitud congregada, inclinándose sobre el micrófono—…, y acabo de hacerlo. —Movió la mano para saludar y a continuación dijo—: Gracias. —Y el grupo se retiró del escenario acompañado por estruendosos aplausos.

Cuando regresaron a sus asientos, Noah había desaparecido.

Jack, Biz, Goldman y Ev estaban eufóricos tras el anuncio. Pasearon por las salas del recinto con el galardón de cristal rectangular que les habían entregado, posando para fotografías y estrechando la mano a todo el mundo de camino a la fiesta posterior a la gala.

Jack llevaba un pañuelo azul al cuello que cubría parte de su camiseta negra de manga larga. Cuando llegó a la fiesta estaba resplandeciente y feliz, como la reina de la promoción que luce su corona en la cabeza. La gente se le acercaba para felicitarlo. Dos días antes, había llegado al lugar siendo un don nadie. Ahora era una pequeña celebridad.

Noah deambuló un rato por los pasillos, desolado, pero rápidamente llegó a la conclusión de que en vez de albergar rencor por no haber sido invitado a sumarse a sus antiguos compañeros en el escenario, se alegraba del nuevo éxito de sus amigos. Y eso hizo, se dirigió a la fiesta y enseguida vislumbró al grupillo de Twitter.

Noah se aproximó a Jack con la mano extendida, la boca abierta dispuesto a ofrecerle sus más sinceras felicitaciones. Pero cuando estaba apenas a un metro de distancia de su amigo, Biz se interpuso, rodeó a Jack con el brazo y dio media vuelta con él para marcharse de allí e ir a posar para una nueva fotografía. Noah se quedó plantado en un salón abarrotado de gente, el brazo formando un ángulo de cuarenta y cinco grados, como si estuviera estrechándole la mano a un hombre invisible. Jack, Biz y Ev se escabulleron hacia otra sala, donde más gente solicitaba posar con ellos. Noah, devastado por lo que acababa de suceder, se fue de la fiesta.

Cuando el festejo empezó a apaciguarse, Jack tuiteó que el pequeño grupo de fundadores se iba a cenar a un restaurante para relajarse un poco. Sentados en el interior del local, el neón del Magnolia Cafe brillando bajo la lluvia, y mientras disfrutaban de unas patatas fritas con salsa y bebían jarras de cerveza y agua, empezaron a recuperarse de la excitación provocada por la victoria. «En Magnolia, empapados», tuiteó Ev. Poco después, Biz añadió: «De manduca a altas horas de la noche en Magnolia con los chicos».

Pero no estaban todos los chicos.

A escasas manzanas de allí, Noah paseaba solo bajo la lluvia mientras sus antiguos amigos y cofundadores brindaban en honor del premio que acababan de conseguir sin él.

El primer consejero delegado

Los ingenieros tenían la mirada fija en sus pantallas, los cascos en la cabeza, cuando Jack, Ev, Biz y Goldman se dirigieron a la parte posterior de las oficinas y entraron en el cuarto que en su día fuera el despacho de Noah.

Nadie les prestó atención: cuando cada uno de ellos cogió alguna de las disparejas sillas con ruedecillas que corrían por la oficina, daba la impresión de que iban simplemente a celebrar una reunión más. Goldman cerró la puerta corredera de cristal y le dio un empujoncito adicional para asegurarse de que nadie pudiera escuchar sin querer la conversación que estaban a punto de tener.

En los pocos meses transcurridos desde South by Southwest, Twitter había superado rápidamente los cien mil usuarios. Seguía sin generar beneficios, y mucho menos existía un modelo de negocio; su creación sería tarea de su primer consejero delegado.

Después de semanas de discusiones a nivel individual —algunas de ellas tomando café o cervezas, otras a través de e-mail—, iban por fin a decidir quién dirigiría Twitter, cuál sería el cargo que ostentaría cada uno de ellos y cómo se dividirían las acciones. Hasta aquel momento la compañía pertenecía única y exclusivamente a Ev, que la había financiado con dinero de su bolsillo después de haberle comprado su parte a Noah y los demás inversores seis meses atrás.

Habían sido unas semanas confusas y estresantes para la parte superior del mástil de Twitter. Aunque el tema del dinero les preocupaba menos, el cargo y sus respectivos egos eran asuntos primordiales.

En los primeros tiempos de las pequeñas compañías tecnológicas de nueva creación, los cargos solían repartirse sin darle muchas vueltas o resonancia al proceso. El tema de quién sería el vicepresidente, el director tecnológico o el director general de X, Y o Z solía ubicarse en un mundo imaginario. Teniendo en cuenta que el noventa por ciento de esas empresas no llegó a superar su primera infancia, eran decisiones que a la larga carecían de importancia. Y en Twitter, la situación no era distinta.

Pese a no ser muy propio de Biz hacer politiqueo por ningún tema, llevaba ya meses presionando para obtener un cargo de mayor relevancia en Twitter, confiando con ello poder evitar el destino que le había caído encima en sus anteriores puestos de trabajo. Cuando entró en Blogger, la compañía ya había sido adquirida por Google, lo que implicaba que no había posibilidad de poder disfrutar de un cargo atractivo. Cuando arribó a las costas de Odeo, los cargos relevantes ya estaban repartidos. A lo largo de su carrera, siempre había estado en el lugar adecuado pero en el momento más inoportuno. Para asegurarse de no caer en aquella misma trampa en Twitter, había iniciado una campaña con un e-mail enviado a Ev y Jack unas semanas atrás.

«Tal vez sea improcedente, pero si no pregunto, nunca llegaré a saberlo —escribió Biz en el mensaje después de pasarse el fin de semana pensando qué iba a decir—. ¿Qué cargo imaginas que voy a tener? ¿Existe alguna posibilidad de ser considerado cofundador?».

Biz sabía que si la compañía crecía, el título de cofundador le aportaría más respeto, tanto a nivel interno como externo. A diferencia de cargos como consejero delegado, director financiero o director de operaciones, vinculados a roles concretos, el título de cofundador significaba también poder hacer lo que quisiera, navegar por la compañía con

mucho poder y no tanta responsabilidad.

En aquel momento, todo el mundo tenía asumido que Ev sería el consejero delegado de Twitter, y Jack, su presidente o director de tecnología. Pero el papel de Biz nunca había quedado claro.

«Desconozco todavía la respuesta a tu pregunta. Pero no es una petición disparatada —le respondió Ev a Biz, indicando también que no había comprado la idea—. Aunque tal vez no sea lo mejor, por diversas razones». (Para empezar, le preocupaba que si otorgaba a Biz el título de cofundador, Blaine, Ray o Jeremy pudieran querer también ese grandilocuente título).

Algunos empleados habían puesto el nombre de la «Fábrica de bolsos» al cuarto de la parte posterior de la oficina, después de que Sara, la prometida de Ev, se instalara allí unos meses atrás con la intención de fabricar bolsos. Había retales de tela. Tijeras de sastre. Una máquina de coser. Sin embargo, rara vez se había utilizado como taller de confección de bolsos, y el lugar se había convertido en la improvisada sala donde celebrar las reuniones importantes.

—He decidido que no voy a ser el consejero delegado —dijo Ev a Jack, Biz y Goldman en cuanto tomaron asiento.

Ev explicó que a pesar de que deseaba permanecer implicado en Twitter, ofrecer sus consejos y su visión para el producto, su intención era centrarse en Obvious Corporation y seguir creando nuevas empresas tecnológicas a partir de su incubadora de ideas.

No era precisamente lo que a Goldman le habría gustado escuchar. Confiaba en que Ev dirigiera Twitter y en que Jack informara al consejero delegado, no que fuera el consejero delegado. Unos días antes, en el transcurso de una comida privada con Biz, Goldman había intentado convencer a Ev de que no le diera a Jack esa responsabilidad, diciéndole que «no creía que fuera capaz de dirigir la compañía». Y pese a que Ev se había mostrado de acuerdo, consideraba que Jack podía llegar a adaptarse.

—¿Quién será entonces el consejero delegado? —preguntó Biz.

Todos miraron a Jack. Nadie ponía en duda que había asumido el liderazgo de Twitter después de la marcha de Noah, pero sí había dudas en lo referente a si sería capaz de dirigir la construcción de una compañía de verdad. Sobre todo teniendo en cuenta que estaba creciendo a la velocidad de una bacteria en un caldo de cultivo.

Jack ya había demostrado que era capaz de tomar decisiones, como había quedado patente en un e-mail que había enviado el pasado enero. «Tenemos cuatro, y sólo cuatro, prioridades: rendimiento, usabilidad, eficiencias de desarrollo y costes», había escrito. A continuación, ofrecía un plan para transformar Twitter, de la página web repleta de errores que era, en una que operase sin problemas, y añadía que la compañía tenía que solventar el tema de los servidores, mejorar el diseño confuso de la página y contratar más ingenieros.

Jack era asimismo el que había tomado una de las decisiones más importantes para Twitter hasta la fecha: limitar la longitud de los tuits. «Actualmente el número de caracteres que puedes escribir en una actualización depende de la longitud de tu nombre —había escrito a sus colegas—. Vamos a estandarizarlo en ciento cuarenta caracteres. En Twitter todo el mundo tendrá la misma cantidad de espacio para acabar con las confusiones y las suposiciones mientras estás escribiendo». Hasta entonces los mensajes estaban limitados a ciento sesenta caracteres, que era la longitud máxima que podía tener un mensaje enviado desde un teléfono móvil. El paso a ciento cuarenta caracteres permitiría a Twitter incluir en el texto el nombre de usuario.

El siguiente paso de Jack había sido la transición a nombres de usuario en toda la

página. En aquel mismo e-mail había escrito: «Si te llamas bob2342, tus amigos recibirán “bob2342: paseando el perro”. —Y añadió—: Con esto deberíamos aclarar la confusión y disminuir las quejas». Pero ese tipo de cosas era precisamente lo que preocupaba a Goldman con respecto a Jack. La utilización de nombres de usuario, en vez de nombres reales, era la decisión típica de un ingeniero. En el mundo real nadie se llamaba bob2342, sino simplemente Bob.

Aun así, Ev estaba impresionado con la capacidad de liderazgo de Jack. «Excelente resumen, Jack. Estoy de acuerdo con todo, sinceramente» —había escrito.

En la «Fábrica de bolsos», Ev miró a Jack y le preguntó si podría ser el director de Twitter.

—También podemos buscar un consejero delegado fuera, alguien que tenga experiencia en dirigir una compañía —dijo Ev—. Eso te convertiría en algo así como el director de tecnología.

—No, yo puedo hacerlo —replicó Jack—. Quiero hacerlo.

Goldman adoptó una expresión de escepticismo. Biz hizo girar la silla con sus ruedecillas. Permanecieron en silencio unos instantes, reflexionando. Jack los miró a todos con anhelo.

—Muy bien. Pues éste será el trato —dijo Ev, haciendo una nueva pausa. Dictaminó que Jack sería el consejero delegado. Biz, Jack y Ev serían cofundadores. Goldman sería el vicepresidente de producto.

Biz y Jack se pusieron eufóricos.

Teniendo en cuenta que Ev había financiado Twitter con dinero de su bolsillo hasta la fecha, explicó al grupo que conservaría el setenta por ciento de las acciones de Twitter. Jack, como consejero delegado, sería propietario del veinte por ciento de la compañía. Biz y Goldman recibirían en torno al tres por ciento cada uno. El resto se dividiría entre los ingenieros actuales y los nuevos contratados.

Con el tiempo, explicó Ev, Twitter tendría que acabar buscando capital de inversores de riesgo, lo que diluiría parte de sus acciones, pero teniendo en cuenta que en aquel momento la empresa estaba integrada por sólo un puñado de ingenieros, esa conversación podía esperar.

Terminada la reunión, abrieron la puerta corredera y Jack accedió a las oficinas convertido oficialmente en el jefe. Rebosaba orgullo y emoción. Era el consejero delegado de Twitter.

Al menos por ahora.

La oferta de cien millones de dólares

Blaine levantó la vista de la mesa y se recostó en su silla cuando Ev pasó rápidamente por su lado, camino de la puerta.

—¡Oye, Ev! —le gritó, su pelo liso como una plancha cayéndole por encima de los hombros—. ¡No aceptes menos de cien millones de dólares!

Ev sonrió, asintió como dándole a entender que estaba de acuerdo con la sugerencia y cerró a sus espaldas la puerta del 164 de South Park.

Era mediados de junio de 2007, y Jack, Biz y Goldman estaban ya esperando fuera cuando salió. Echaron a andar, el vapor de la neblina alzándose sobre la hierba. Al llegar a Third Street, giraron a la derecha. Su destino estaba apenas a cien metros. En cuanto pisó la calle, Goldman rompió el silencio.

—Esto será interesante, como mínimo para comprender lo que valemos —dijo—. La verdad es que no tenemos ni idea de cuál es nuestro valor.

Biz y Ev se mostraron de acuerdo. Jack siguió caminando sin decir nada, inmerso en sus pensamientos y emocionado ante su primera reunión con un posible comprador.

Los golpes de los neumáticos de los coches contra las rejillas de la autovía se oían mejor a medida que se aproximaban al gran edificio gris de la esquina de Third con Bryant Street: las oficinas de Yahoo! Pese a que la sede central de Yahoo! estaba en Sunnyvale, a sesenta y cinco kilómetros al sur de San Francisco, la compañía acababa de inaugurar aquellas oficinas satélite, lo que se conocía como Brickhouse, a modo de incubadora para que los emprendedores de Yahoo! desarrollaran empresas de nueva creación. Los empleados de Twitter ya habían estado en aquellas dependencias para asistir a alguna de las populares fiestas web 2.0 que solía celebrar la compañía. Actos habitualmente banales —cerveza, vino, queso, galletas saladas y muchos contactos—, aquellas fiestas tenían como objetivo celebrar el resurgimiento de la web después del frío invierno provocado por el estallido de la burbuja en los inicios del siglo XXI. Las fiestas se desarrollaban siempre igual. Los asistentes deambulaban sin rumbo, mirando constantemente las identificaciones con el nombre de la gente, en busca de un capitalista especializado en inversiones de riesgo, un bloguero o alguno de esos «famosos» esotéricos que ya había conseguido vender su empresa (como Ev).

Pero la reunión de aquella mañana era distinta. No habría queso, ni cerveza, tampoco identificaciones con el nombre. Yahoo! quería comprar Twitter. «Quieren hablar sobre una posible adquisición —había escrito Ev en un e-mail dirigido a Jack y Goldman—. Dicen que si nuestro precio no es de centenares de millones, sino de decenas de millones, incluso de varias decenas de millones, no creen que pueda haber ningún problema». A pesar de que en aquel momento Twitter no tenía ni beneficios ni modelo de negocio, Yahoo! visualizaba aquella empresa de nueva creación como una extensión de su oferta móvil.

Más de un año después de empezar como un experimento, Twitter contaba con casi doscientos cincuenta mil usuarios activos. Solucionados los debates internos sobre quién cogía el timón —al menos por el momento—, desde el exterior muchos seguían contactando con Ev, a quien conocían y en quien confiaban como creador de Blogger. A Jack, que técnicamente era el consejero delegado, le había molestado que las intenciones de adquirir la compañía se hubieran mostrado a través de Ev, pero no lo puso de manifiesto en

ningún momento.

Cuando Yahoo! le solicitó una reunión, Ev había mantenido ya reuniones con cinco posibles capitalistas de riesgo y estaba dispuesto a poner quinientos mil dólares de su bolsillo para seguir subvencionando Twitter hasta decidir quién la financiaría. Había hablado también con lo que se conocía como «inversores angelicales», que tenían muchísimos contactos y podían facilitar el crecimiento de la compañía. Entre ellos estaba el legendario Ron Conway, un tipo trapichero con un montón de contactos en Silicon Valley y, en caso de necesidad, fácil acceso a un equipo de detectives privados.

A pesar de que muchos inversores, entre ellos nombres importantes como Fred Wilson, empezaban a hacer cola con términos y condiciones en los que se ofrecían millones de dólares para financiar la compañía, otros desestimaron de entrada cualquier posibilidad, argumentando que no veían ningún modelo de negocio en un servicio basado en actualizaciones de ciento cuarenta caracteres sobre lo que comía la gente. Todas estas discusiones pasaron a un segundo plano cuando se recibió la llamada de Yahoo!

Brickhouse era un espacio cavernoso tipo loft. Enormes columnas blancas interrumpían aleatoriamente el suelo como robustos defensores de un equipo de fútbol. En un extremo del local, ventanales desde el suelo hasta el techo dominaban la ciudad; en el otro, la pared estaba meticulosamente cubierta con miles de notitas adhesivas en papel fluorescente formando la imagen de una mano gigante y pixelada. Los ingenieros estaban sentados en confortables pufs programando en sus ordenadores portátiles. Era el paraíso de cualquier friki de la informática.

Bradley Horowitz, que gestionaba Brickhouse, recibió al equipo de Twitter, junto con otros ejecutivos de Yahoo!

—¡Hola, tío! —dijo Bradley, dándole unas palmaditas en la espalda a Ev y estrechándole la mano a continuación—. Me alegro mucho de verte.

Bradley iba con sus habituales gafas de sol, su montura tan gruesa como sus cejas. Las arrugas de las mejillas le proporcionaban un aspecto que recordaba más al de un general del ejército que al de un ingeniero informático. Los acompañó hacia una sala de reuniones que quedaba a la derecha de la entrada, entraron y tomaron libremente asiento. Después de que todos se hubiesen acomodado y presentado, Ev tomó la palabra. Sabía cómo funcionaban las ofertas para adquirir empresas tecnológicas de nueva creación, puesto que había pasado por el proceso con Google y Blogger. Se trataba más de intentar negociar con un escolta de alto nivel que de intentar vender tu compañía. Al final, todo se resumía en obtener el precio más alto.

Ev repasó los números y explicó que a finales de febrero, días antes de partir para Austin, la página web de Twitter había estado recibiendo unas doscientas mil nuevas visitas al mes. A finales de marzo, después de recibir el premio en South by Southwest, el número de visitas se había cuadruplicado, superando el millón a mediados de abril. Explicó que Twitter todavía no daba beneficios, pero que eso llegaría, dijo, «seguramente a través de la publicidad o de algún nuevo tipo de modelo de negocio». De momento, era Ev quien pagaba las facturas para mantener abierto el chiringuito.

Jack unió las manos por encima de la mesa y apenas dijo palabra. Estaba nervioso e intentaba transmitir una confianza que los demás presentes no captaban. Se limitó a ver cómo Ev paseaba a Bradley por el jardín de Twitter. Y después, la discusión se centró en lo que en realidad era Twitter.

—¿Así que podría decirse que es una red social? —preguntó Bradley.

Se produjo un intenso silencio.

Después de casi un año en servicio, la pregunta seguía sin tener una respuesta consistente. Sobre todo desde marzo, con el éxito de South by Southwest, la página había seguido cobrando vida propia, no sólo por lo que a las actualizaciones de estado se refiere, sino también con actualizaciones de noticias. Los usuarios de Technorati estaban obsesionados con la página, que utilizaban básicamente para hablar sobre sí mismos. Pero otras personas, y empresas, la utilizaban para otras cosas. Los principales medios de comunicación —el *New York Times*, el Dow Jones y el blog *Defamer* entre ellos— habían iniciado su singladura por las calles de Twitter y compartían en el servicio noticias y chismorreos. Había ahora falsos Bill Clinton, Homer Simpson y Darth Vader que publicaban estados jocosos. Se habían adherido también algunos famosos «reales». Janina Gavankar, una actriz de la serie *The L Word*, había sido el primer personaje famoso que había empezado a publicar tuits, aunque Biz había dedicado horas a intentar averiguar si era en realidad ella o un impostor. John Edwards, candidato a la presidencia, había enviado mensajes desde su recorrido de campaña electoral. En Twitter había además «cosas». Se habían registrado departamentos de bomberos. Escáneres policiales. Partidos de béisbol. Camiones de reparto de alimentos. Y aun con ese aluvión de particulares usos, nadie en la prensa comprendía del todo qué era Twitter. Había medios de comunicación que habían adquirido la costumbre de calificarlo de «narcisismo *hipster*», «ensimismamiento con el propio yo», «obsesión con uno mismo», «egoísmo», y más de uno que había probado Twitter lo calificaba de «completa y jodida pérdida de tiempo».

Pero la pregunta despertó de repente a Jack y tomó la palabra por primera vez, haciendo referencia a un artículo de blog escrito por Fred Wilson a finales de abril. «¿Qué papel acabará teniendo exactamente Twitter? —se preguntaba Fred en su artículo, en el que discutía el papel de éste en el futuro de la web—. Será el principal sistema de divulgación en internet».

—Considero que Twitter es como una empresa de suministros públicos —dijo Jack—. Un sistema de divulgación para internet.

Y entonces empezó a describir la visión que tenía de Twitter, destacando que era «como la electricidad». Sus explicaciones confundieron a Bradley, que miró a los presentes en la sala, perplejo ante la idea de que una compañía de redes sociales pudiera considerarse como un suministro.

Terminó la reunión, se dieron todos la mano y Bradley los acompañó hasta la puerta. Les dio las gracias por venir, miró a Ev y le dijo:

—Seguiremos en contacto.

De camino de vuelta al 164 de South Park, Ev preguntó:

—¿Qué opináis, chicos?

Estaban todos emocionados con la reunión.

—Me gusta Brickhouse —dijo Biz—. Parece un lugar divertido para trabajar.

—A mí también me gusta —comentó Goldman—. ¿Cuál sería el precio mínimo de venta?

—¿Cien millones? —aventuró Ev.

Biz y Goldman conseguirían entre dos y tres millones cada uno si la venta se cerraba a ese precio. A pesar de que una cifra así sería como ganar la lotería para la mayoría de la población mundial, un millón de dólares en el Valley es como encontrar una moneda de veinticinco centavos entre los cojines del sofá. Pero una cifra como ésa le proporcionaría un buen dinero a Ev y la oportunidad de seguir poniendo empresas tecnológicas de nueva creación en la cinta transportadora de Obvious Corporation.

Aunque teniendo en cuenta el crecimiento y la atención que estaba recibiendo Twitter últimamente, Ev empezaba a plantearse la posibilidad de poner en pausa la idea de la incubadora y centrarse en la máquina de ciento cuarenta caracteres. Antes de la reunión con Yahoo!, y en un e-mail enviado a Goldman y Biz, había dejado constancia de que estaba dispuesto a «doblar la apuesta en Twitter», y relegar Obvious Corporation a un papel secundario. Pero eso seguía dejando abierta la pregunta de qué hacer a continuación: aceptar dinero de un inversor externo o intentar vender Twitter a Yahoo! o a un pretendiente de similares características. Jack carecía de la confianza necesaria, o del poder en el seno de la compañía, para tomar ese tipo de decisión, de modo que esperaba en silencio que Ev le aconsejara.

Jack era el que más saldría ganando en caso de que se produjera la venta. A pesar de ganar setenta mil dólares anuales, seguía sin blanca, viviendo al día y tratando de saldar la deuda de su tarjeta de crédito y los préstamos de sus estudios de un año en la Universidad de Nueva York antes de dejar colgados los libros. Una venta por cien millones de dólares significaría veinte millones para él, una suma descomunal que cambiaría su vida para siempre.

—Tal vez podríamos aceptar ochenta millones —sugirió Jack. (Lo que significaría una ganancia de dieciséis millones para él).

—Ochenta millones sería rotundamente lo mínimo —dijo Goldman, abriendo la puerta de la oficina.

No tuvieron que esperar mucho para averiguar la cifra. Antes de que terminara la tarde, Ev recibió una llamada de Bradley. Hablaron unos minutos y colgó.

—Oye —le dijo Ev a Jack, acercándose a su mesa—. Hablemos un momento fuera.

Goldman los siguió.

—Y bien —dijo Goldman, frente al edificio—. ¿Cuál es la cifra?

—Doce —respondió Ev sin andarse con rodeos, los brazos cruzados y repasando el borde de la acera con la suela de su zapatilla deportiva.

—¿Doce? —cuestionó Goldman, la sensación de incredulidad elevando el timbre de su voz.

—Sí —confirmó Ev—. Doce millones de dólares.

La cantidad de la oferta no les molestaba, puesto que sabían que había inversores suplicando poner dinero en la compañía, pero les pareció cómico que Yahoo! ofreciera una cifra tan baja.

—Deberíamos aceptar la oferta —dijo en tono sarcástico Jack, y todos rompieron a reír.

El tono guasón se interrumpió cuando Ev les contó lo que le había comentado Bradley al teléfono: que creía que Yahoo! podía crear sin problemas la tecnología de Twitter, que era «simplemente un servicio de mensajería» y que «unos pocos ingenieros podían hacer lo mismo en solo una semana». Había concluido diciendo que si Twitter no acababa vendiendo, Yahoo! pensaba crear y lanzar al mercado su competencia.

Era una oferta de relación típica del Valley: o nos jodes o te jodemos.

Aunque escuchar esa oferta, seguida por la temerosa amenaza de ataque por parte de una compañía mucho más grande como Yahoo!, era también un alivio. Ahora que sabían que no iban a vender Twitter, tenían más claro el camino que seguir. Podían seguir adelante y poner en marcha su primera ronda de capital inversionista, dinero que necesitaban enseguida para ampliar los servidores y contratar ingenieros que ayudaran a hacer crecer la compañía. Antes de la reunión con Yahoo! habían decidido ya que su primera elección

como inversionista era Fred Wilson. Y eso era en parte porque Ev y Jack creían que Fred comprendía lo que Twitter podía ser. Pero más importante si cabe era el hecho de que a Fred le traía sin cuidado la existencia de un modelo de negocio y no presionaría a los fundadores de Twitter para que encontraran uno; eso, les había dicho, ya llegaría con el tiempo.

Cuando Goldman, Jack y Ev entraron de nuevo en la oficina, lo hicieron con una extraña y novedosa moral de grupo. En un solo día habían estado a punto de vender su empresa, para descubrir luego que el pretendiente pensaba competir contra ellos. Y a pesar de que todavía no lo sabían, aquél fue uno de los escasos momentos en que estarían todos de acuerdo en cuanto a la dirección que Twitter debía seguir. A finales de verano dejaría de ser un asunto de Twitter contra sus competidores. Se convertiría en Twitter contra sí mismo: Jack en un bando y Ev en el otro.

—¿Doce millones? —volvió a preguntar Goldman cuando la puerta se cerró a sus espaldas.

—Sí —respondió de nuevo Ev, riendo—. Doce millones de dólares.

¿Se ha caído Twitter?

El artículo apareció en el blog de la página web de Twitter a las 11.53 del jueves 26 de julio.

«Al principio, Twitter fue un proyecto secundario divertido, luego fue cuidado con cariño en Obvious hasta que llegó el momento de constituir Twitter, Inc. —escribió Jack en el blog—. Hoy anunciamos con júbilo un momento muy importante para Twitter. Hemos conseguido financiación de nuestros amigos neoyorquinos, Union Square Ventures». Fred Wilson, socio de Union Square, lideraría una ronda de financiación aportando cinco millones de dólares, lo que situaría a Twitter con un valor justo por encima de los veinte millones de dólares.

Después, en otro artículo de blog, Fred explicaba por qué su firma había decidido invertir en una compañía sin ingresos. «La pregunta que todo el mundo se formula es: "¿Cuál es el modelo de negocio?". Para ser completa y totalmente franco, todavía no lo sabemos —escribió Fred en la página web de Union Square—. El capital que invertimos se destinará a hacer de Twitter un servicio mejor, más fiable y más robusto. Ahí es donde debemos centrarnos en estos momentos». Los beneficios llegarían después.

Fred tenía razón. No había tiempo para preocuparse por modelos de negocio mientras Twitter estuviera en el estado en que estaba: en bancarrota.

Cada mañana era igual para los empleados de Twitter. Una escena en la que la esposa de Jeremy lo encontraba en el sofá de casa en la misma postura que la noche anterior, el ordenador portátil pegado al pecho desprendiendo aún su cálido resplandor azul, una pequeña cascada de baba resbalándole por la mejilla, los dedos en el teclado como si le hubieran disparado en un robo frustrado. Blaine, en su apartamento, estaba inmóvil en la misma postura.

Ambos habían estado trabajando toda la noche, intentando mantener Twitter en funcionamiento…, y a menudo sin conseguirlo. La página web se caía constantemente y no podían hacer nada para impedir aquellos apagones.

La forma en que se había creado la página —ensamblada burdamente en apenas dos semanas— hacía que el aluvión de usuarios que se estaba registrando provocara fallos constantes en Twitter. Pero no era sólo un aspecto del servicio lo que fallaba; era todo en general. Las actualizaciones no aparecían cronológicamente. Desaparecían cuentas. La página se caía durante horas y a veces más de un día seguido. Los servidores se colapsaban. Y con tanto caos, los empleados empezaban a rebelarse. Twitter había sido construido como una barquita de remos concebida para pasear a unos pocos pasajeros por un estanque; y ahora la misma barquita se estaba utilizando para transportar el mismo número de pasajeros que un transatlántico.

Como resultado de ello, estaba yéndose a pique.

Los apagones tenían además un efecto dominó, puesto que un fallo en un aspecto de la página acababa derrumbando todo lo demás. Las herramientas para terceros que Twitter estaba entregando a desarrolladores estaban siendo aprovechadas por cientos de compañías y aplicaciones que utilizaban el contenido de Twitter (Twitterrific, Twitteroo, Twitterholic, Tweetbar, Twittervision y Twadget, por citar sólo algunas). Este influjo de aplicaciones estaba agotando los recursos de la página web. La página en sí, que seguía unida con el equivalente digital del envoltorio de plástico y el celo, hacía caer los servidores a menudo.

Los servidores se colapsaban con todo tipo de tuits a la espera de ser enviados a la página web y, volviendo al principio, las herramientas de terceros dejaban de funcionar. Casi a diario, la maquinaria se detenía por completo.

A pesar de que los problemas de la página deberían haber aminorado el aluvión de nuevos registros, no hacían más que empeorarlo, sumando mala prensa que no hacía más que despertar curiosidad sobre esa cosa rara que era Twitter —«Si todo el mundo anda registrándose, es evidente que debería ver de qué va esa cosa»—, un tropel de cientos de miles de personas sobre una compañía minúscula.

Cuando la página alcanzaba uno de sus momentos críticos diarios, el mayor problema era que los ingenieros no tenían ni idea de dónde se originaba el fallo. Para solventar este asunto —o intentar solventarlo, como mínimo—, Jeremy y Blaine incorporaron un código a los servidores que les notificaba, a través de un mensaje de texto y un e-mail, el momento en que la página sufría alguno de sus numerosos problemas. Igual que un paciente en cuidados intensivos, con tubos y cables por todas partes y máquinas emitiendo señales sonoras sobre su estado de salud, el nuevo código estaba concebido para ayudar a los ingenieros a determinar la causa de la enfermedad del paciente. De este modo, podrían actuar y operar. La solución funcionó durante un breve tiempo pero, como enseguida descubrieron, el camino hacia el caos puede estar pavimentado con un montón de buenas intenciones.

En cuestión de pocos días, el código empezó a emitir una serie de alarmas imposibles de apagar y el equipo de ingenieros se vio inundado por una auténtica riada de notificaciones. El teléfono los despertaba en plena noche —a veces cada pocas horas, otras cada pocos segundos—, vibrando, sonando y zumbando sobre la mesita de noche. En diversas ocasiones, los problemas eran tan severos que Jeremy y Blaine se despertaron y encontraron más de mil mensajes de texto enviados por los servidores de Twitter quejándose de problemas que hacían tambalear la página.

Los usuarios de Twitter se quejaban tanto como los servidores. En un caso, un grupo de fieles usuarios decidió llevar a cabo un boicot online. Proclamaron —en Twitter, evidentemente— que desairarían el servicio durante veinticuatro horas para mostrar con ello su desdén por las continuas caídas del servicio gratuito. Aquel mismo día, después de enterarse del boicot, otro grupo de seguidores de Twitter decidió enviar pizzas al 164 de South Park a modo de demostración de su amor por el servicio.

Pero no había pizzas suficientes para arreglar Twitter: había nacido defectuoso.

Viendo que las cosas empeoraban, Biz se sirvió del blog de la compañía para abordar la situación.

«Twitter. Va. Lento. Somos dolorosamente conscientes de ello —escribió en la página en un artículo titulado de forma muy apropiada “La tortuga y el Twitter”—. La lentitud está provocada por la inmensa popularidad que está adquiriendo, lo que hace que nos enfrentemos a una situación agridulce. Queremos que sepáis que estamos haciendo todo lo posible para que las cosas sean más dulces que amargas».

La lentitud no detuvo el crecimiento de Twitter. La gente continuaba registrándose. La prensa seguía haciéndose eco…, algunos para bien, otros para mal. La página crecía y crecía. Cada dos semanas se duplicaba el número de registros. Y tal y como el *Financial Times* apuntó en un artículo de portada de su versión en papel, «el miniblog es la comidilla de Silicon Valley». Apareció un perfil en *Business Week*. Apareció también referenciada en la revista *Time*, como una de las principales cincuenta nuevas páginas web. «Difunde dónde estás y lo que estás haciendo aquí y ahora escribiendo un mensaje de texto desde tu teléfono

móvil», decía el artículo. Destacados periódicos, canales de televisión y blogs no tecnológicos informaban del asunto. Y aunque la página no estaba preparada para subir al escenario en aquellos momentos, lo estaba consiguiendo.

Los empleados de Twitter estaban tan atareados intentando mantener la página con vida que estaban restándole cosas, en lugar de incorporar otras nuevas. Mientras sucedía todo esto, algunos de los frikis tecnológicos que seguían siendo fieles al servicio, decidieron obrar por su propia cuenta y riesgo en lo referente a la falta de nuevas características y pronto empezaron a aparecer con regularidad en los tuits de los usuarios dos nuevos y extraños caracteres: los símbolos @ y #.

En la jerga de programación, los ingenieros utilizaban el símbolo @ para hablar con otra gente en un servidor, de modo que era casi natural que acabara transfiriéndose a Twitter. El primero en utilizar el símbolo @ fue un joven diseñador de Apple, Robert Andersen, que el 2 de noviembre de 2006 respondió a su hermano poniendo una @ delante de su nombre. El símbolo empezó a infiltrarse lentamente en el idioma de Twitter. Y en cuestión de poco tiempo, los usuarios se referenciaban los unos a los otros, no por su nombre de pila, sino por su @nombre de Twitter. El nuevo método de comunicación adquirió tanta popularidad en la página que a primeros de mayo, Alex Payne, un programador de Twitter, incorporó a la página web de Twitter una nueva etiqueta que mostraba las @-respuestas de los usuarios.

Luego apareció la almohadilla, el símbolo que hasta entonces se había utilizado principalmente en los teléfonos para trabajar con el contestador automático. En Flickr, la página especializada en compartir fotografías, la gente utilizaba a menudo el símbolo de la almohadilla para agrupar imágenes similares. En un caso, los usuarios utilizaron Flickr para compartir imágenes de incendios forestales acontecidos en San Diego, California, y empezaron a organizar las imágenes más nuevas bajo una etiqueta que se leía como «#sandiegofire». Chris Messina, un diseñador que vivía en el Valley y tenía amistad con diversos empleados de Twitter, empezó a utilizar ese símbolo en Twitter y pronto se sumaron al carro otros usuarios.

Un día, Chris decidió pasarse por las oficinas de Twitter para explicar de un modo más formal la utilización de aquel extraño icono de la almohadilla. Al entrar se tropezó con Ev y Biz, que salían a buscar algo para comer.

—Creo sinceramente que deberíais hacer algo en Twitter con almohadillas —les dijo Chris.

—Las almohadillas son para los frikis de la informática —le respondió Biz.

Ev añadió que eran «demasiado escabrosas y nadie logrará entenderlas». Chris arguyó que era justo lo contrario; les comentó que los usuarios estaban utilizándolas activamente y que podían servir para conectar las conversaciones que se desarrollaban en Twitter con las que se producían en el mundo real. Pero Ev y Biz no le compraron la idea. Dijeron que ya «encontrarían alguna cosa más adelante, algo más amable».

Pero daba lo mismo lo que Ev, Biz o cualquiera que trabajara en Twitter dijera o pensara. En un ejemplo de una página que coge por sí misma el timón cuando los fundadores no pueden hacerlo, la gente siguió utilizando almohadillas para organizarlo todo, desde chats entre grupos hasta conferencias, pasando por las discusiones sobre noticias de actualidad.

Internamente, y entre los apagones cada vez más frecuentes de la página, Ev y Goldman seguían intentando hacer de Jack un consejero delegado mejor, una lucha que resultó ser más difícil que mantener la página web con vida.

Ev, que había asumido el papel de presidente de Twitter, presionó a Jack para que supervisara a Blaine —que seguía siendo anárquico y propenso al caos—, diciéndole que debía darle incentivos económicos e instaurar reuniones regulares para verificar los avances en su trabajo. (Resulta que incluso a los anarquistas les gusta un buen aumento de sueldo). Pero el tiro le salió por la culata en cuanto Jack empezó a hablar con los empleados. O, como apuntó Ev en un e-mail en el que discutía el problema: «Jack actuaba como un vaquero».

Cada paso adelante era como dos pasos atrás. Cuando Ev le dijo a Jack que enviara un e-mail a todos los empleados explicándoles los objetivos de la compañía, el primer borrador que recibió por parte de Jack empezaba como sigue: «Tres cosas que quiero para Twitter». En el mensaje, Jack iniciaba la explicación de cada objetivo con palabras tan poco atractivas como «Quiero ser capaz de…» o «Quiero…» o «Yo…». Goldman sugirió que «nosotros» era la forma más adecuada de dirigirse a la compañía. Hablar como un dictador no era la mejor manera de dirigirse a los empleados.

Pese a que Jack deseaba de verdad aprender a dirigir, a gestionar una empresa y a ser un buen consejero delegado, se descubría a menudo sin saber qué hacer a continuación. Aunque nunca lo reconocería y fingiría saber muy bien lo que estaba haciendo y que sus actos formaban parte de un plan mayor y muy bien pensado, estaba tan poco a la altura que a menudo se quedaba sin habla. Cuando la situación era frustrante, en lugar de afrontar el problema con sus empleados, Jack cogía la puerta y pasaba una hora o más dando vueltas en círculo por South Park con expresión petulante.

Muchos de sus compañeros, entre ellos Biz y Crystal, creían que los problemas de la compañía no tenían nada que ver con lo que Jack hiciera o dejara de hacer, que nadie era capaz de mantener Twitter a flote en aguas tan turbulentas como aquéllas, sobre todo teniendo en cuenta la gran cantidad de usuarios nuevos que se registraban a diario. Pero a Ev no le importaba de quién fuera o no fuera la culpa. Tenía dinero de su bolsillo invertido en Twitter, y su nombre, una vez más, estaba en la cuerda floja. Daba lo mismo que fuera culpa de Jack o del conejo de Pascua. Ev quería acabar de una vez por todas con los apagones que sufría la página, solucionar el tema de la falta de dirección y solventar el caos general que reinaba en la compañía. A finales de 2007 estaba cada vez más impaciente con la realidad: los problemas no se solucionaban y, de hecho, iban a peor.

El diseñador de moda

Era última hora de la tarde cuando Jack y Ev subieron las escaleras que conducían a la sala de reuniones que habían bautizado «Odeo Heights». Sus pies se movían en sincronía, como dos robots programados, peldaño a peldaño, hasta el segundo piso. Abrieron la puerta de la diminuta sala, pusieron las sillas una enfrente de la otra y tomaron asiento, las manos entrelazadas.

Jeremy los vio subir por la escalera como habían hecho centenares de veces. También los observó Blaine. Y algunos empleados más. Pero nadie les prestó mucha atención. Una reunión más entre el consejero delegado y el presidente de la compañía. No tenían ni idea —y no lo supieron hasta mucho más tarde— de que Jack subiría aquellas escaleras siendo una persona y las bajaría convertido en alguien completamente distinto. Dos Jack Dorsey.

Las cosas no suelen romperse; sino que se doblan. Las relaciones rara vez se quiebran; sino que empiezan poco a poco a torcerse, a curvarse en otra dirección, a distorsionarse, hasta que las dos partes acaban distanciándose. La relación entre Ev y Jack llevaba ya un tiempo así, combándose como madera húmeda, moviéndose entre lo bueno y lo malo, pero en aquel momento, inquietos en sus sillas en la sala de reuniones, estaba a punto de romperse para siempre.

Ev le arrojó el guante enseguida.

—Puedes ser diseñador de moda o consejero delegado de Twitter —dijo Ev—. Pero no ambas cosas a la vez.

A pesar de que Jack trabajaba duro y llegaba a la oficina mucho antes que nadie, solía marcharse a las seis de la tarde para asistir a alguna de sus actividades extracurriculares. Durante un tiempo había asistido a clases de dibujo y realizaba bocetos de desnudos en su bloc. Iba a clases de bikram yoga; salía corriendo del trabajo para contorsionar el cuerpo, hacer la postura del perrito y sudar el estrés de toda la jornada. Había asistido también a clases en una escuela de moda para aprender a coser, puesto que seguía planteándose una futura carrera en el mundo de la moda. Le encantaba la costura y se había propuesto con entusiasmo aprender a confeccionar una falda acampanada como primeros deberes de clase. Su objetivo era llegar a confeccionarse unos vaqueros oscuros, y tal vez incluso acabar trabajando algún día para su fabricante favorito de ropa vaquera, Earnest Sewn, en Nueva York.

La vida social de Jack había crecido a un ritmo exponencial, igual que Twitter. Habían empezado a invitarlo a fiestas, a muchas fiestas. Peces gordos y adinerados, como Ron Conway, lo invitaban a ver partidos de béisbol. Las chicas le prestaban atención, entre ellas una rubia de veintitantos años llamada Justine, que se había ganado cierta reputación en el universo tecnológico por haber salido con varios fundadores de empresas del sector.

Jack empezaba a atisbar también la fama como celebridad de segunda fila en San Francisco, puesto que su persona aparecía mencionada en artículos y blogs relacionados con Twitter. Por primera vez en su vida, el chico invisible de Saint Louis empezaba a ser reconocido en las cafeterías de la ciudad por los entusiastas de la tecnología, que lo colmaban de elogios con el amor que profesaban hacia Twitter (cuando funcionaba). Los usuarios de Twitter empezaban también a clasificarse según el número de seguidores que tenían. ¿Y quién mejor para ser el rey que el usuario número uno, Jack Dorsey?

Pero había una persona que no era precisamente el fan número uno de Jack: Ev. Consideraba que Jack no trabajaba lo suficiente. Que no pasaba en la oficina el tiempo necesario. Que sus aficiones lo distraían. Que su estilo directivo era excesivamente apático. Que…, que…, que…

Cuando Ev estaba en la oficina, exigía silencio. A menudo acallaba los chistes y las charlas entre compañeros con un largo «¡Shhhhh!». Biz, el eterno chistoso, solía reírse de aquel gesto, pero Jack se tomaba las exigencias como algo personal.

Jack había intentado entablar amistad con sus empleados y organizaba con regularidad salidas al cine y cenas. Había puesto asimismo en marcha un nuevo ritual que había denominado «La hora del té»: un acto semanal para todo el personal de Twitter que tenía lugar los viernes por la tarde y en el transcurso del cual se comentaban las últimas noticias de la compañía. Aunque supuestamente tenía que haber té, lo que solía beberse era cerveza y alcohol de todo tipo.

Pero a Ev le importaban un rábano tanto «La hora del té» como las noches de cine. Le preocupaba la compañía. Una compañía con problemas.

Los apagones continuos de la página habían empezado a cobrarse su peaje en Twitter. Hacía unas semanas que el ritmo de incorporación de nuevos usuarios estaba bajando ligeramente y Ev había enviado mensajes disparando las alarmas.

—Te marchas de la oficina demasiado temprano —le dijo a Jack—. Te largas a tus clases de costura y de yoga, te vas a socializar, y aquí tenemos problemas con la página y el crecimiento empieza a ralentizarse. —Ev continuó enumerando todas las debilidades de Jack, que se puso furioso, pero no respondió. No sabía cómo responder. No sabía si podía responder. ¿Podía un consejero delegado discutir con un presidente?

Lo que Jack podía decirle y no decirle a Ev no estaba claro, puesto que su relación y la dinámica de poder entre ellos estaba repleta de giros y recovecos. Habían empezado su singladura juntos como jefe y empleado, con Jack informando a Ev; luego, con el inicio de Twitter, habían pasado a ser cofundadores y amigos. Después, los papeles de empleado y jefe se habían invertido, cuando Jack se había convertido en consejero delegado y Ev, pese a ser el principal inversor de la compañía y el presidente de su junta directiva, era técnicamente un empleado que informaba a Jack. Ahora eran dos personas en completo desacuerdo.

Sin embargo, no siempre había sido así. Durante un tiempo habían estado muy unidos: cuando pactaron el éxodo de Noah, cuando ganaron el galardón en South by Southwest, cuando tomaban copas juntos, algo que siempre les había servido para relajarse. A finales de 2006, Ev, Jack y Sara habían ido incluso a saltar en paracaídas con motivo del cumpleaños de Sara; habían saltado juntos desde un avión y se habían unido en la experiencia de caer a tierra a doscientos kilómetros por hora. Incluso habían ido juntos de *camping*. No obstante, su camaradería se había roto con la misma rapidez con que habían entablado amistad.

Pero más apremiante que su opinión sobre lo bien o mal que estuviera dirigida la compañía, era el hecho de que Ev y Jack tenían puntos de vista radicalmente opuestos en cuanto a qué era Twitter y cómo tenía que ser utilizado. Jack siempre había considerado Twitter como un actualizador de estados, una forma de decir dónde estaba *él* y qué estaba haciendo *él*. Un lugar donde exhibirse, donde hacer gala del ego. Ev, que era una persona tímida y marcada por los tiempos de la creación de Blogger, lo consideraba una forma de compartir dónde estaban *los demás* y qué hacían *los demás*.

Ev lo veía como una manera de mostrar qué sucedía a tu alrededor: un lugar donde

saciar la curiosidad y encontrar información. Era el debate que se había originado unos meses antes con el concepto de Twitter como fuente de noticias sobre el terremoto.

—Si se produce un incendio en la esquina donde te encuentras y lo publicas en Twitter, no estás hablando de tu estado mientras se produce ese incendio —observó Ev en el transcurso de una de sus interminables discusiones sobre el tema—. Lo que estás tuiteando es: «Hay un incendio en la esquina de Third Street con Market».

A muchos podría parecerles una cuestión de semántica. Pero eran dos maneras completamente distintas de utilizar Twitter. ¿Gira en torno a mí o gira en torno a ti? ¿Gira en torno a mi ego o gira en torno a los demás? En realidad, giraba en torno a ambas cosas. Una nunca podría haber funcionado sin la otra. Un simple actualizador de estado en borbotones de ciento cuarenta caracteres no era más que un boletín de noticias online pretencioso. Y aunque en aquel momento no se dieran cuenta de ello, eran ambas cosas juntas lo que hacía que Twitter fuera distinto a todo lo demás.

Tampoco estaban de acuerdo en la importancia del teléfono móvil frente a la web. Jack se mostraba inflexible en cuanto a centrarse en el desarrollo del servicio sobre teléfono móvil; eso significaba consagrar recursos a construir nuevas herramientas para SMS, lo que permitiría a la larga que más países pudieran aprovechar el servicio utilizando mensajes de texto, y concentrar toda la energía en aplicaciones para teléfono móvil. Ev pensaba más en la web y presionaba constantemente al equipo para ampliar las posibilidades de la página web de Twitter. Le preocupaba además que un énfasis excesivo en los mensajes de texto pudiera llevar a la compañía a la bancarrota. Cada mes Twitter estaba obligada a pagar decenas de miles de dólares de facturas de SMS a las compañías de telefonía móvil. Y cada mes que pasaba, la factura subía más que la anterior.

En lo único en que Ev y Jack coincidían era en que ambos estaban de acuerdo en muy pocas cosas.

Jack creía que había crecido y había cambiado. Incluso empezaba a parecer más un consejero delegado: se había cortado el pelo, se ponía la camisa por dentro del pantalón y, en el gesto más audaz hasta el momento, se había quitado el aro de la nariz, el mismo aro que con tanto orgullo llevaba oculto años atrás bajo una tirita antes que sucumbir a retirárselo a petición de un superior. Deseaba tanto liderar Twitter que había hecho ésta y otras concesiones, pero seguía siendo insuficiente para Ev.

El vínculo de Jack con otra persona de Twitter también se había deteriorado. A principios de verano, la relación de Crystal con su novio se había malogrado. A pesar de que Jack tenía ahora muchas chicas entre las que elegir, seguía encaprichado de su primer amor en Odeo. Tenía pensado pedirle a Crystal para salir, organizar alguna cosa especial, tal vez ver juntos una película antigua, un gesto con el que poder pasar del territorio de amigo al territorio de los besos. Pero su estrategia fracasó cuando la perdió para siempre en Las Vegas.

Sabía cuándo sucedió todo exactamente. Fue el fin de semana del 7 de septiembre de 2007. Twitter había cerrado un trato con los MTV Video Music Awards, por el cual los tuits emitidos por famosos, incluidos los del rapero Timbaland y el grupo Daughtry, se integrarían en la programación en directo del canal durante la ceremonia de entrega de premios. Para ayudar y garantizar que los escasamente tecnológicos músicos publicaran sus tuits sin problemas, la mayoría del equipo se desplazó a Las Vegas para colaborar. Pero Jack no pudo asistir porque un compromiso previo le obligaba a estar en otro lugar. Terminado el largo fin de semana, los empleados regresaron a la oficina con una resaca terrible y un montón de historias sobre sus fiestas con las estrellas del rock. Crystal, sin

embargo, volvió de Las Vegas con un nuevo novio: Jason Goldman.

Jack se puso furioso. Uno de los mejores amigos de Ev y, además, uno de los miembros de la junta directiva de Twitter, le había robado su oportunidad con Crystal. «Jack contra Ev» había pasado a convertirse en «Jack contra Ev y Goldman». Y, según el punto de vista de Jack, Crystal se había situado en el bando incorrecto.

Goldman no se amilanó ante el ataque de rabia que le había provocado a Jack su nuevo romance. Era, al fin y al cabo, uno de los «chicos de Ev», no de Jack. Y, además, Crystal podía salir con quien le diese la gana.

El rencor de Jack hacia Goldman y Crystal no fue, sin embargo, nada en comparación con el que sintió hacia Ev cuando éste le dijo que o era diseñador de moda o consejero delegado de Twitter.

Durante la reunión que mantuvieron los dos aquel día no hubo palabrotas. Tampoco hubo gritos ni puñetazos sobre la mesa. Pero la rabia de Jack iba en aumento a cada crítica que iba filtrándose.

Cuando la reunión llegó a su fin, bajaron las escaleras. Y mientras Jack regresaba a su mesa, echando humo por todo lo que Ev le había dicho, Ev recogió sus cosas y se marchó. Jack movió la cabeza en un gesto de negación ante tal ironía. Después de echarle en cara que se marchaba demasiado pronto, Ev acababa de hacer lo mismo.

Y en aquel momento, en el del clic de la puerta de entrada de color beis que señalaba la marcha de Ev, la relación entre Jack y Ev ya no estaba simplemente combándose. Acababa de romperse.

Rumores

Los rumores llevaban semanas circulando por el Valley. Twitter ponía en marcha otra ronda de financiación.

«Lo amas o lo odias; Twitter, un servicio que personifica nuestro narcisismo pero del que no podemos dejar de hablar —escribió Om Malik en un artículo de blog publicado el 21 de mayo de 2008—. Ese negocio está convirtiendo en un frenesí de apuestas la nueva ronda de financiación de la compañía».

Y era un auténtico frenesí. Todo el mundo quería una parte del pastel. En el resumen que se envió a los potenciales inversores, Twitter exponía sus estadísticas. La compañía estaba integrada por quince empleados. El servicio tenía 1.273.220 usuarios registrados, que enviaban casi quince millones de actualizaciones al mes. El resumen destacaba que las actualizaciones eran a nivel global, procedentes de todo el planeta. Pero mientras que los documentos mostraban cifras al alza por todas partes, había un dígito que no había cambiado desde el primer día: «beneficio = cero dólares», confirmaba la presentación. Aún estaban pagando las facturas con el dinero obtenido en la primera ronda de financiación, aportado por Fred Wilson y otros inversores un año antes, un dinero que se estaba agotando rápidamente.

Pero los inversores de capital riesgo no se preocupaban por las facturas, que seguían llegando a raudales. El crecimiento en número de usuarios aumentaba mes a mes; las proyecciones para los meses siguientes eran aún más optimistas. Los gráficos que acompañaban la presentación parecían escaleras directas al cielo.

En la presentación, Ev destacaba que la compañía confiaba en conseguir diez millones de dólares de capital a un ritmo que situaría el valor de Twitter en cincuenta millones de dólares. Pero a primeros de mayo, entre el frenesí y la excitación de los inversores que esperaban unir su nombre al de Twitter, la valoración de la compañía había ascendido a sesenta millones. Unos días más tarde subió a setenta millones. Al final, cuando se desveló la noticia, la compañía valía ochenta millones de dólares.

Daba igual que Twitter siguiera sin tener un modelo de negocio, ni siquiera un débil esbozo del mismo. O que la página se colgara. La atención que generaba hacía que todo el mundo continuara queriendo una parte de la incipiente compañía. Los inversores deseaban ver su nombre asociado a la Próxima Cosa Grande y creían que podían ayudar a solventar sus problemas.

Desde el exterior daba la impresión de que Twitter crecía demasiado rápido. Los inversores de capital riesgo que hacían cola en la calle, dispuestos a entregar millones de dólares, creían que con un cheque adecuado y la asesoría inversionista adecuada, la compañía podría contratar más ingenieros, costearse unos cuantos servidores más y todo funcionaría. Naturalmente, lo que sucedía dentro era bastante distinto a como se percibían las cosas desde el exterior.

Dentro, reinaba el más completo desorden.

En abril de 2008, Jack había despedido a Blaine en un intento de demostrar a Ev el control que ejercía sobre la compañía. Internamente era una salida de lo más fea, puesto que el despido se había producido estando Blaine de vacaciones. Externamente, sin embargo, los medios de comunicación del sector creían que no era más que una historia tipo «Oh, ya sé que jode, pero es hora de seguir adelante y seguimos siendo amigos».

Luego, Jack despidió a Lee Mighdoll, otro ingeniero que había sido contratado pocos meses antes. Después del despido de Blaine, los problemas con la página no hicieron más que empeorar. Blaine había sido el principal programador de Twitter y sin él Jack no tenía ni idea de cómo solucionar determinados problemas.

Desde los comienzos de la página, siempre que Twitter se caía, los usuarios recibían la imagen de un gato haciendo algo gracioso. «Está dentro de tu komputadora», proclamaba una de las notificaciones, en la que aparecía un gatito durmiendo acurrucado en el interior de un viejo PC. Con el crecimiento de la compañía, Biz llegó a la conclusión de que las imágenes de gatos eran demasiado chistosas y decidió buscar algo más serio. Pronto encontró en una página de almacenamiento de fotografías una ilustración de Yiying Lu, una artista y diseñadora de Sídney, Australia, en la que se veía una ballena sacada del mar en volandas por varios pájaros. Se convirtió en la nueva imagen que veía el usuario siempre que se caían los servidores de Twitter. Tanto fallaba la página, que la ballena tardó poco tiempo en tener su propio apodo: «la ballena del error».

Estaba también el problema agridulce de que los famosos empezaban a utilizar Twitter, lo que acarreaba más seguidores y más usuarios. En una tendencia que continuaría indefinidamente, algunos de estos famosos aparecían de improviso por las oficinas. El peregrinaje al gran pájaro azul. Una mañana, cuando una pareja de ingenieros llegó a la oficina y entró en la cocina para prepararse su café matutino, encontró a un miembro de la banda Blink-182, medio dormido y medio borracho, vaciando un botellín de ginebra en un recipiente de cereales con fruta, que a continuación se desayunó tranquilamente. En otras ocasiones, el rapero MC Hammer aparecía como salido de la nada con su séquito y se quedaba un rato por allí.

Pero los famosos tampoco obtenían una visión real de lo que sucedía en Twitter. Ignoraban las peleas entre Jack y Ev. La ronda de financiación había sido también un asunto de grupillos, al menos entre bambalinas, donde se había convertido en otro tira y afloja que se había descontrolado: Ev tirando por un lado y Jack por el otro, Biz intentando no verse atrapado en medio de los dos.

Con Ev liderando las conversaciones en torno a la financiación, Jack se había sentido excluido. Deseoso de demostrarle a Ev que también él podía gestionar la tarea, intentó negociar por su cuenta con los inversores. Como resultado de ello, un capitalista de riesgo recibía una llamada para reunirse con Ev y al instante siguiente le sonaba el teléfono con una llamada de Jack, el consejero delegado, para concertar el mismo tipo de reunión. De cara a los inversores, daban la imagen de no entenderse muy bien. De cara a Jack, era sentirse ninguneado.

Jack se pasó una tarde al teléfono hablando con un potencial inversionista y negoció un trato que otorgaba a Twitter un valor de cien millones de dólares, con todas las inversiones finales incluidas. Orgulloso de sí mismo, corrió a contárselo a Ev. Pero era demasiado tarde; Ev tenía ya decidido que se decantaría por otra firma. El principal inversor sería Spark Capital, y Bijan Sabet, un socio muy respetado y amable de la empresa con sede en Boston, entraría a formar parte de la junta directiva de Twitter en cuanto cerraran la ronda de inversiones de dieciocho millones de dólares en junio de 2008, lo que dejaría el valor de Twitter situado en ochenta millones de dólares.

Desde el punto de vista de Jack, su trato era mejor que el de Ev y se puso una vez más rabioso al ver que su compañero se ponía por encima de él a la hora de tomar decisiones.

Aunque Jack no lo sabía en aquel momento, la ronda de financiación no había sido

para Ev una mera cuestión de dinero o valor de la compañía. Había consistido también en alcanzar un objetivo más importante, que no era otro que solventar los problemas de Twitter de la mejor forma que Ev sabía hacerlo: asumiendo un mayor control sobre sus operaciones diarias.

Joder joder joder…

Los dedos de Bijan se desplazaban sobre el teclado con un movimiento repetitivo. Tecleaba sin parar, una sola palabra, como un loro afectado por el síndrome de Tourette. «Joder joder joder joder joder joder joder joder joder joder joder joder joder joder joder joder joder joder joder». Luego pulsó la tecla «enviar» y catapultó esas palabras en un e-mail directo a la bandeja de entrada de Fred Wilson. Nada más, sólo la palabra «joder», dieciocho veces.

No añadió nada más al mensaje. No eran necesarias más explicaciones. Fred sabía exactamente lo que acababa de pasar.

Bijan enterró la cabeza entre ambas manos, cerró los ojos y repitió para sus adentros la palabra una última vez. «¡Joder!».

En el transcurso de la ronda de financiación de dieciocho millones de dólares que había tenido lugar en junio de 2008, la compañía de Bijan, Spark Capital, había invertido catorce millones, mientras que Jeff Bezos de Amazon y Fred Wilson habían invertido la práctica totalidad de los cuatro millones restantes (junto con varios inversores ángel). La gran suma invertida por la compañía de Bijan le había garantizado un asiento en la junta directiva de Twitter, junto con Fred Wilson. Durante los dos meses siguientes a la ronda, Bijan había empezado a consolidarse en el seno de la compañía, había asistido a varias reuniones y había levantado la mano en la votación para la aprobación de diversas infraestructuras críticas. Y aquí estaba ahora, lamentándose de mala manera.

Permaneció sentado un momento más, tratando de razonar si podía, de algún modo, de alguna manera, de cualquier manera, eliminar el e-mail que había enviado erróneamente a Jack hacía unos minutos. Era imposible, lo sabía. Resucitar a los muertos o eliminar un e-mail que ha viajado a ciento treinta y cinco mil kilómetros por segundo de Boston a San Francisco era imposible.

Después de dedicar unos segundos a intentar calcular lo incalculable, Bijan se enderezó en su silla y se puso a teclear como un loco un nuevo e-mail.

Para: Jack. «Llámame, por favor, cuando recibas este mensaje —escribió, dándole a entender que quería aclarar su anterior e-mail—. Fuera de contexto, todo esto podría parecer realmente confuso».

Todo había empezado en julio de 2008, cuando Twitter adquirió su primera compañía, Summize, que utilizaba herramientas de terceros que permitían realizar búsquedas de los tuits públicos de los usuarios. La gente se había aficionado a ello con la misma rapidez con que se había aficionado a Twitter. En muy poco tiempo, había tanto público utilizando Summize que Twitter estaba compitiendo con la compañía en cuanto a número de visualización de páginas. Pero en lugar de matarla, Twitter decidió adquirir Summize y su pequeño equipo de ingenieros tremendamente competentes.

La venta había sido relativamente indolora. La negociación inicial entre Fred y John Borthwick, un inversor que ocupaba un asiento en la junta directiva de Summize, se había producido estando ambos codo con codo en los lavabos de hombres de un local.

—¿Por qué no unimos las compañías y damos por terminado el asunto? —había dicho John, mirando de soslayo a Fred, un tintineo emanando de sus respectivos urinarios.

Fred se había mostrado de acuerdo. Después de un par de reuniones cara a cara (no en unos lavabos, por suerte) el trato quedó cerrado.

Julio había sido un mes ajetreado, puesto que Twitter se había mudado a una nueva sede: un espacio elegante, moderno, tipo loft, con muchas ventanas y espacio para seguir creciendo. Entre las características divertidas que habían incorporado a las oficinas (una sala de estar con sofá y videojuegos, una cabina telefónica de color rojo y una cocina completamente equipada con cereales y otros tentempiés), Jack había sugerido instalar una sala dedicada a Radiohead.

—¡Así podré poner Radiohead las veinticuatro horas del día! —había dicho, excitado, al sugerir la idea.

Después de cerrar todo el papeleo con Summize y repartido las ganancias en forma de acciones de Twitter como parte de la venta, Jack habló por teléfono con Greg Pass, el ingeniero que dirigía la parte técnica de Summize.

—Oye, mira, hemos estado pensando que, ya que tenemos ausencia de liderazgo en el equipo de ingenieros, tú podrías dirigirlo —dijo Jack.

Greg se quedó un instante en silencio, procesando lo que Jack acababa de decirle, comprendiendo de inmediato que algo debía de andar mal en Twitter, ya que acababa de oír al consejero delegado articular las palabras «ausencia de liderazgo» en el equipo de ingenieros.

—Hum, de acuerdo —replicó Greg, pero antes de poderle preguntar a Jack a qué se refería exactamente, se vio interrumpido.

—Y —dijo Jack— ¿qué te parecería también dirigir la parte de operaciones?

La parte de operaciones de la compañía significaba dirigir también el desastre a gran escala de los servidores de Twitter.

—Hum, no tengo experiencia en dirección de operaciones —respondió Greg.

—Aquí no hay nadie capaz de dirigirla mejor que tú —replicó Jack con despreocupación.

Cuando colgó el teléfono, Greg estaba en estado de *shock*. Y no era el único. Jack envió acto seguido un e-mail a toda la compañía anunciando que se produciría un cambio de directivos, que Greg sería el director de operaciones, u «ops», y supervisaría a todos los ingenieros. (Jack tenía pensado concentrar su tiempo en el desarrollo de producto). Cuando el mensaje llegó a la bandeja de entrada de Ev, éste se quedó blanco.

—¿Piensas poner a alguien como responsable de ingeniería y operaciones de toda la compañía sin discutirlo antes conmigo o con la junta? —le dijo Ev a Jack, completamente frustrado.

Fue la gota que colmó el vaso de Ev. Pero también el de Fred y el de Bijan. Y en el transcurso de diversas llamadas y reuniones secretas, decidieron que había llegado el momento de comprender qué pasaba dentro de Twitter.

Fred y Bijan, los dos inversores de la junta directiva de Twitter, viajaron a San Francisco desde Nueva York y Boston, respectivamente, en un vuelo nocturno. Concertaron reuniones con Goldman, Biz y Jeremy. ¿Para qué?

—Oh, sólo para hablar. Queremos saber qué pensáis sobre cómo están las cosas en Twitter —dijeron.

Y era verdad, aunque sólo en parte. Porque en realidad, Fred y Bijan querían echar a Jack. También Ev. El principal objetivo de aquellas reuniones era comprender qué opinarían los empleados de un gesto como aquél. Los miembros con más solera del personal de Twitter no necesitaron mucho convencimiento.

Uno a uno, Goldman, Biz y Jeremy fueron invitados a salir de las oficinas de Twitter para ir a tomar un café y ser delicadamente interrogados. Y a continuación, se les

comunicó que Fred y Bijan, con el total apoyo de Ev, iban a degradar a Jack, retirándole el cargo de consejero delegado.

—¿Qué opináis? —preguntaron, aun cuando la decisión ya estaba prácticamente tomada.

Bijan y Fred descubrieron enseguida que Jack había sido también un incompetente con las finanzas de la compañía. Pese a que los beneficios seguían siendo cero, los gastos eran más bien lo contrario, puesto que los costes de los servidores, las facturas de los mensajes de texto y las nóminas iban en aumento. Jack, que había estado gestionando las cuentas desde su ordenador portátil, había errado en los cálculos. Cuando Ev se enteró, le pidió a su amigo y experto emprendedor, Bryan Mason, que se reuniera con Jack para que le enseñara a llevar los libros de cuentas de la compañía. Pero Bryan pasó la totalidad de la reunión con una pizarra y un rotulador explicándole a Jack los conceptos más básicos de la contabilidad.

Cuando Bijan y Fred se reunieron con los ingenieros, no hicieron más que oír quejas sobre Jack.

«Ingeniería y operaciones son un desastre», confirmaron todos. «Es un gran tipo. Un gran amigo. Un jefe divertido. Pero anda completamente perdido», anunció otro. «Es como si un jardinero hubiese llegado a presidente». «No sé quién manda aquí. Ev presenta el producto y la visión de lo que hacemos y Jack se limita a sentarse en un rincón y tomar apuntes».

Los miembros de la junta sabían que tenían que encontrar un nuevo papel para Jack o echarlo de inmediato.

Todo estaba decidido; todo estaba a punto de pasar. Pero el plan se detuvo de un frenazo.

—¡Me largaré! —dijo Biz a Fred y Bijan, cruzándose de brazos y recostándose en su asiento como un niño petulante—. ¿Debería estar Jack dirigiendo Twitter? Seguramente no —reconoció Biz, pero creía que echar a Jack partiría Twitter en dos. A pesar de que, de haber podido elegir, la mayoría de empleados se habría puesto del lado de Ev en el tira y afloja, y a pesar de que Jack no estaba en absoluto a la altura del papel de consejero delegado, había empleados de Twitter, entre ellos Biz, que seguían queriéndolo—. Lo digo muy en serio. Si despedís a Jack, me largo.

Era un farol, pero funcionó. Fred y Bijan sabían que no podían permitirse perder a Biz, sobre todo si echaban además a Jack. Con el tiempo, el papel de Biz como cofundador había ido desarrollándose y en la actualidad tenía dos funciones principales en Twitter. En primer lugar, se había convertido en la cara pública de la compañía. Dada la postura pública rara y silenciosa de Jack y Ev, Biz se había distanciado de su papel de gregario y se había transformado en el tipo que bromeaba con la prensa, animaba a los empleados y entretenía a los famosos que visitaban las oficinas.

Por otro lado, se había convertido en el flotador moral de la compañía. A finales de noviembre de 2007, Twitter había aparecido como complemento en la serie televisiva «CSI», en la que se habían utilizado tuits como pistas para localizar a la víctima de un asesinato. La ficción no tardaría mucho en hacerse realidad y el FBI y otras fuerzas y cuerpos de seguridad estaban llamando a la puerta de Twitter para solicitar información sobre determinados usuarios del servicio. Biz y Ev, junto con Crystal, habían respondido que no, mostrándose inflexibles con la protección de la identidad de los usuarios de Twitter y no dispuestos a doblegarse ante pesos gordos armados y uniformados.

Con Bijan y Fred llevándose sigilosamente a los empleados, Jack empezó a

sospechar que algo iba mal —encuentros a puerta cerrada, llamadas telefónicas de Ev desde la sala de reuniones—, aunque no tenía ni idea de la gravedad de la situación.

Lo que es más, no tenía ni idea de que la amenaza de marcha de Biz era su segundo indulto en pocas semanas. A principios de mes se había producido otro acto de perdón después de su desastroso intento de volver a hacer buenas migas con Ev, que apenas le hablaba.

Los dos cofundadores habían acordado cenar juntos para discutir la turbulenta situación. Jack imaginaba que el objetivo de la cena era reparar los puentes rotos entre ellos. Sospechaba que Ev no estaba contento, pero como ninguno de los dos se mostraba directo en lo referente a sus puntos de vista y sentimientos, habían estado evitando charlar sobre el tema.

A primeros de agosto se reunieron en Bacar, un restaurante californiano especializado en cocina de fusión. El olor a brasas flotaba en el ambiente mientras remojaban sus incómodos sentimientos con generosas copas de alcohol. Después de prolongados silencios salpicados por breves momentos de conversación trivial, fueron por fin al grano.

—¿Qué pasa? —le preguntó Jack a Ev mientras esperaban que les sirvieran los platos—. No se te ve feliz.

Ev le explicó que los problemas de la compañía —los apagones, la falta de comunicación con él y la junta, las facturas de los mensajes de texto que rondaban ya las seis cifras— estaban perjudicando el crecimiento de Twitter. Ev destacó que durante los últimos meses el blog de Twitter no había sido más que un artículo tras otro explicando que la página se había caído, y que todo ello daba lugar a una situación muy incómoda para la compañía.

—¿Quieres ser el consejero delegado? —preguntó Jack a quemarropa, interrumpiéndolo. La pregunta pilló desprevenido a Ev—. ¿Es eso lo que quieres? —insistió Jack, en un extraño momento de seriedad.

—Bien, lo cierto es que he estado pensando en varias cosas —respondió Ev, dándole un trago al Martini, y sorteó el tema pasando a otro montón de problemas que afrontaba también la compañía: la falta de nuevas contrataciones, los costes, la cultura caótica.

Jack volvió a interrumpirlo.

—No estás respondiendo a mi pregunta. Dime si lo que quieres es ser consejero delegado. No quiero abandonar esta mesa sin conocer tus intenciones; no quiero trabajar bajo sospecha.

Ev hizo una breve pausa. Aquella noche no tenía pensado contarle nada a Jack relacionado con los planes de la junta directiva acerca de degradarlo o eliminarlo, pero se sentía presionado y tenía que responder. Ni siquiera le había contado a Goldman lo que pasaba, temiendo que comentara la conversación con su novia, Crystal, y que al final acabara llegando a oídos de Jack. Finalmente, Ev respiró hondo y respondió.

—Sí. Quiero ser el consejero delegado. Tengo la experiencia necesaria para dirigir la compañía y eso es lo que Twitter necesita en estos momentos.

—De acuerdo —dijo Jack, su expresión de rabia y consternación—. Quiero llevar esto adelante de inmediato. Mañana mismo quiero comunicárselo al equipo directivo.

Después de una cena extremadamente incómoda, Jack regresó a su casa presa del pánico pensando en lo que tenía que hacer. En cuanto abrió la puerta de su apartamento, empezó a deambular de un lado a otro, sus pies golpeando con fuerza el suelo de madera

oscura mientras intentaba aclararse las ideas. Se dejó caer en el sofá blanco, sacó el ordenador portátil de su bolsa Filson y tecleó rápidamente un e-mail dirigido al equipo directivo explicando que a la mañana siguiente se celebraría una reunión de carácter urgente. A continuación, envió otro mensaje, esta vez a Fred y Bijan, contándoles la conversación que había mantenido con Ev.

Jack intentó dormir, pero permaneció despierto en la cama, dando vueltas y más vueltas repitiéndose mentalmente la conversación que había mantenido durante la cena. Sospechaba que todo era una estrategia elaborada por Ev para hacerse con el poder y el control de la compañía y que en el momento en que Fred y Bijan leyeran la noticia, le pararían los pies al granuja del presidente.

A la mañana siguiente, en la oficina, fueron desfilando todos hacia una de las salas de reuniones para acudir al encuentro de carácter urgente. Cuando Jack y Ev estaban a escasos metros de la puerta de la sala, a punto de entrar, recibieron un mensaje de texto de Bijan en el que les decía que lo llamaran de inmediato. Que no hiciesen nada, decía Bijan. «Llamadme ahora mismo».

Se quedaron en la puerta de la sala de reuniones, donde el equipo directivo permanecía tremendamente confuso. Y pese a que estaban a punto de participar en la misma llamada, Jack se encaminó hacia una dirección y se encerró en la sala Radiohead, mientras que Ev se metió en otra sala, ambos para llamar a Bijan.

—Mirad, nos hemos enterado de lo que pasa y no queremos que hagáis nada todavía —dijo Bijan—. Esperad por ahora.

Mientras Jack escuchaba la voz de Bijan, se detuvo un instante a captar la música de Radiohead que flotaba en el ambiente de la minúscula sala, su iPhone pegado al oído para intentar bloquear el débil sonido de la melodía. Se quedó mirando uno de los altavoces, captando la ironía de la canción *Karma Police*, que sonaba justo cuando estaba inmerso en aquella confusa batalla de poder con Ev.

Bijan siguió hablando:

—Fred y yo vendremos la semana que viene y nos reuniremos con vosotros y el equipo directivo —dijo.

La llamada finalizó y Bijan colgó el teléfono, aliviado por haber impedido por el momento el cambio de consejero delegado. Ev y Jack abrieron simultáneamente la puerta de las diferentes salas donde se habían encerrado, hicieron una breve pausa para mirarse, como si de una escena de una comedia dramático-romántica se tratara, y caminaron rápidamente en la misma dirección para sentarse incómodos y en silencio el uno frente al otro.

Además de haber creado la sala Radiohead, Ev y Jack habían acordado sentarse juntos en las nuevas oficinas. Sus mesas estaban pegadas la una a la otra, como siamesas. Cuando después de la llamada volvieron a ocupar sus puestos, su expresión de frustración quedó ensombrecida por las dos grandes pantallas que ocupaban parte de sus respectivas mesas, sacos de arena apilados en un campo de batalla para amortiguar el fuego enemigo.

A pesar de que la llamada de Bijan había detenido la ejecución, Jack sabía ahora que en el juego estaban también fuerzas mayores, no sólo Ev. Permaneció sentado, repitiéndose todo lo que había dicho Bijan e intentando con desesperación tratar de comprender qué sucedía. Palabras como «todavía» y «por ahora» giraban sin cesar en su cabeza, pero no le ofrecían pista alguna sobre el futuro.

Una semana después, Fred y Bijan viajaban hasta los cuarteles generales de Twitter. El plan siempre había sido despedir o degradar a Jack y nombrar consejero delegado a Ev.

Pero cuando llegó el momento de apretar el gatillo, Biz había protegido a Jack, al menos temporalmente. De modo que Bijan y Fred no habían tenido más remedio que mantenerlo en el puesto. Pero le sentaron y le dieron un ultimátum.

—Tienes tres meses —le dijeron—. Tres meses para solucionar todos los temas y tomar las riendas de la compañía.

Naturalmente, sabían que Jack no podía solucionar nada en tres meses, ni en tres años. Era incapaz de dirigir la compañía. Era como pedirle a alguien que construyera castillos en la arena bajo el agua.

Los dos inversores regresaron a Nueva York y Boston y empezaron a urdir la manera de eliminar a Jack, intercambiándose e-mails en los que discutían la posibilidad de crear un nuevo puesto en la compañía donde poder ubicarlo. Fue entonces cuando Bijan cometió su atroz error.

Lo primero que Bijan hizo aquella mañana, con la taza de café todavía junto al ordenador, y cansado después de una noche de poco sueño, fue pulsar la tecla de «Responder a todos» en lugar de responder sólo a Fred.

«Creo que Jack aceptaría un papel de presidente "pasivo" —había escrito Bijan—. En este caso, dependería realmente de Ev decidir si sería capaz de vivir con el nuevo título de Jack». Y pulsó «Enviar» sin darse cuenta de ello.

Segundos después levantó la vista y murmuró la palabra que estaba a punto de escribir dieciocho veces en un e-mail que enviaría a Fred:

«Joder joder joder joder joder joder joder joder joder joder joder joder joder joder joder joder joder».

Tecleó rápidamente el e-mail dirigido a Jack: «Llámame, por favor, cuando recibas este mensaje. Fuera de contexto, todo esto podría parecer realmente confuso».

Pero era demasiado tarde. Jack sabía lo que estaba a punto de pasar.

Construyendo castillos de arena bajo el agua

El verano de 2008 tocaba a su fin, el cambio de estación se produciría entrado septiembre y con él se iniciarían los tres meses de indulto de Jack.

A pesar de que Jack había hablado con Bijan después del incidente del e-mail, creía que podía salvarse de ser expulsado de la compañía. De modo que entró de inmediato en modo pánico y convocó una reunión con el equipo directivo de Twitter para anunciar su plan de batalla.

—Antes de empezar, quiero dedicar un momento a tratar los acontecimientos de la semana pasada —dijo Jack—. Para mí, fue una llamada de advertencia.

Jack asumió la responsabilidad de los problemas de Twitter y reconoció que había una falta de liderazgo. Echó asimismo parte de la culpa a Ev y Goldman, destacando que necesitaba ejecutar su visión de la compañía, no la que tenían ellos. Y reconoció que Twitter necesitaba «pensar en más grande», algo que Ev venía diciendo desde el primer día.

Pero el concepto que Jack tenía de pensar en grande no consistía en solventar los interminables apagones de treinta horas que seguía sufriendo Twitter. Tampoco en solucionar los atracos a mano armada que suponían las facturas de SMS. Consistía en, tal y como esbozó en un e-mail dirigido a Fred y Bijan, «estar en la vanguardia de las históricas elecciones presidenciales de 2008 [*sic*]».

«Tal y como hemos destacado contundentemente en el pasado, los acontecimientos compartidos de manera masiva y las experiencias inmediatas son lo que captura la esencia y el compromiso de lo que Twitter tiene que ofrecer al mundo —escribió Jack a la junta—. Y el mayor acontecimiento compartido que podemos planificar goza ya de la adhesión de nuestros usuarios, está justo delante de nuestras narices y nos llevará al uso generalizado y se aproxima rápidamente. —Y entonces, casi con un redoble de tambor, anunció—: Twitter estará en la vanguardia de las históricas elecciones presidenciales de 2008 [*sic*]. Independientemente de que hagamos algo o no, va a ser un acontecimiento enorme. ¿Os imagináis lo grande que podría llegar a ser si lo aprovechamos totalmente como compañía?».

Después de leer aquello, ninguno de los miembros de la junta apoyó la idea. Fred: «¡Esto no solucionará nuestros problemas!». Bijan: «Oh, Jack». Ev: «¡Qué mierda es esto!». Goldman: «¿En qué demonios está éste pensando?».

Blogger se había encontrado ya en esta encrucijada. Cuatro años antes, Goldman había estado en la convención nacional del Partido Demócrata en Boston con la intención de convencer a los medios y a los asistentes de que utilizaran los blogs. Allí había comprendido claramente que si la gente tenía que utilizar las nuevas tecnologías, lo haría sólo por iniciativa propia, no porque una compañía les mandara hacerlo.

Goldman recordaba perfectamente las elecciones de 2004. Había cogido el teléfono y llamado a Noah, que estaba en California, para explicarle la situación en Boston y grabar un podcast que describía el escenario apocalíptico que se vivía en la ciudad con miles de policías y manifestantes.

Ahora, con las elecciones de 2008 aproximándose, la gente ya no hablaba de podcasts ni de blogs. Una nueva palabra arrasaba en el lenguaje de la política y los medios de comunicación: «Twitter».

Fuera, la gente utilizaba el servicio para organizar masivas manifestaciones contra

la policía. Dentro, un joven senador por Illinois llamado Barack Obama utilizaba Twitter para intentar perturbar la política, hacer campaña de base y ganar las elecciones. Y los medios de comunicación, incluido el *Huffington Post*, se habían creado cuentas de Twitter para poder actualizar en directo las convenciones de 2008.

La realidad era que Twitter no necesitaba hacer nada para garantizar su continuo crecimiento. Iba ya camino de convertirse en un «boletín de noticias personal», según palabras de Biz.

Twitter seguía comprimiendo el tiempo, puesto que a menudo informaba de los acontecimientos con más rapidez que medios de comunicación tradicionales que llevaban más de un siglo en el negocio. Cuantos más usuarios, más rápido avanzaba todo. Durante las convenciones de 2008, 1,4 millones de personas utilizaron activamente Twitter y enviaron más de 365.000 tuits, tanto acerca de la convención republicana como de la demócrata. Tales cifras demostraban que las elecciones eran importantes, Ev estaba de acuerdo en ello, pero consideraba que no eran más importantes que aumentar el minúsculo equipo de veintidós empleados y conseguir que la página funcionara correctamente.

Como los apagones continuados en un país con problemas de electricidad, la página seguía cayéndose a diario. La ballena del error se apoderaba de la página casi cada hora. Había apagones que duraban minutos, otros más de un día. La manguera de incendios, el nombre dado al flujo de tuits que llegaba al servicio a través de aplicaciones de terceros, se desconectaba a menudo.

Cuando Jack se puso a trabajar en el diseño de una página dedicada a las elecciones, Ev no dijo nada, esperando que fuera un nuevo fracaso de Jack. Y no tardó mucho tiempo en producirse.

En la siguiente reunión de la junta, después de pasar las transparencias que mostraban las cifras de nuevos usuarios, Fred y Bijan le habían pedido a Greg Pass, que ahora dirigía ingeniería y operaciones, que presentara un plan para solventar los apagones de Twitter. Era una tarea completamente imposible, como pedirle a un mecánico que averiguara cómo sustituir el motor de un coche en movimiento cargado con 1,4 millones de pasajeros.

El sol entraba por la ventana de la sala de reuniones cuando Greg hizo su aparición. Tomó asiento lentamente, metódicamente, como el médico que se dispone a darle malas noticias a su paciente.

Greg empezó explicando que había construido un software para detectar los problemas de la página, para averiguar por qué seguía cayéndose continuamente. Cuando abrió su portátil y tomó la palabra, Jack permaneció sentado sin decir nada. También Ev. Ambos habían sido alertados por Greg de lo que pensaba decirles a Fred y Bijan.

—Tenemos un pequeño problema —empezó a decir Greg. Realizando pruebas, había descubierto que Twitter no tenía *backup*—. Si la base de datos se estropeara, lo perderíamos todo —declaró con incomodidad—. Todos los tuits, todos los usuarios, todo. Desaparecido.

—Me tomas el pelo —dijo Fred, con una incredulidad rozando lo cómico—. Y en este caso, ¿qué cojones haces aquí?

Cuando Greg abandonó corriendo la sala dispuesto a averiguar cómo crear un *backup* para Twitter, todo el mundo se quedó mirando a Jack. Y a pesar de que él no lo sabía en aquel momento, todos los demás sí: independientemente de que la página de las elecciones fuera un éxito o no, los días de Jack Dorsey como consejero delegado de Twitter estaban contados.

Llamando a mis padres

La semana que Jack Dorsey fue despedido de Twitter empezó más o menos como cualquier otra. El lunes se inició con la rutina habitual de Jack. Se levantó e hizo su inmaculadamente blanca cama. Se duchó. Se vistió con unos vaqueros azul oscuro Earnest Sewn y un jersey negro. Cogió las llaves y la bolsa y salió de casa.

Y en algún momento de la mañana, Jack miró su e-mail y descubrió que durante la noche su bandeja de entrada se había llenado con docenas de mensajes. Uno de ellos destacaba por encima de los demás como las luces de un coche patrulla en una calle oscura. Era de Bijan y Fred, y había sido enviado a las 7.41, hora de la Costa Este. La línea de asunto decía simplemente: «Desayuno miércoles por la mañana».

«¿Por qué estarán Bijan y Fred pidiéndome para quedar para desayunar el miércoles por la mañana? Esta semana no tendrían que estar en San Francisco. ¿Estará al corriente Ev?», se preguntó Jack.

Abrió el e-mail.

«¿Puedes quedar con Fred y conmigo antes de la reunión de la junta? —decía el mensaje de Bijan—. ¿Por qué no quedamos para desayunar el miércoles a las 7.45 en el Clift Hotel? Dime si te va bien». Jack levantó la vista para mirar la hora; eran las 7.15, hora del Pacífico. Fred y Bijan querían reunirse con él justo cuarenta y ocho horas más tarde.

La rutina se interrumpió.

Empezó a sentir ansiedad. Casi de inmediato comprendió que aquello no era buena señal.

Mientras imaginaba mentalmente distintos escenarios, escribió su respuesta. «Me va bien. Nos vemos allí». Pulsó la tecla «Enviar» y el e-mail partió rumbo a las bandejas de entrada de Fred y Bijan.

Pasó el viaje en metro dándole vueltas a la futura reunión. Las ruedas de metal crujían y rechinaban sobre las vías mientras Jack intentaba recrear mentalmente las conversaciones que había mantenido con los miembros de la junta. Miró por la ventanilla, preguntándose por qué Fred y Bijan querrían reunirse con él. Era como uno de esos detectives de ficción de Agatha Christie intentando decodificar una reunión que tendría lugar a dos días vista, siendo su única pista un e-mail de treinta y tres palabras.

Cuando llegó al trabajo, salió del ascensor, entró en las oficinas de Twitter y fue recibido por el familiar aroma a café de filtro que inundaba el vestíbulo. Fue directo a la mesa de Ev, confiando en que por obra de algún milagro, por obra de alguna oscura casualidad, estuviera allí sentado y dispuesto a responder preguntas.

Pero la mesa de Ev estaba vacía. No había más que su silla giratoria, sola. Su ordenador Mac durmiendo plácidamente.

Por la tarde, la ansiedad de Jack seguía implacable, de modo que decidió escribirle un e-mail a Ev pidiéndole algunas respuestas. Pulsó la tecla «Enviar» y esperó. Esperó una contestación. Una llamada telefónica. Un mensaje de texto. Que Ev apareciera en su sitio y le explicara qué pasaba.

Ev nunca respondió.

La mano de Fred abarcó toda su cara después de que se frotara los ojos, intentando moderar el tremendo cansancio que lo consumía. Era martes por la mañana y estaba agotado después del vuelo de seis horas desde Nueva York. Además, empezaba a

impacientarse, puesto que la conversación parecía haber llegado a un punto muerto.

Bijan empezó a hablar de nuevo mientras Ev deambulaba de un lado a otro del salón de su casa, sus pies rozando la mullida alfombra blanca y el suelo de madera oscura. La librería, repleta de libros de marketing, gestión y negocios, parecía estar vigilándolos. Seguramente alguno de aquellos libros hablaría del tema que les ocupaba: despedir a un consejero delegado.

Los tres llevaban un buen rato hablando, una vuelta de tuerca más a las conversaciones que habían mantenido a lo largo de los últimos meses. —¿Y si se va a Facebook? —había preguntado Bijan en más de una ocasión—. Tenemos que hacer algo para asegurarnos de que eso no ocurra. Sería fatal para Twitter que su fundador se largara a Facebook. —No se irá a Facebook. —Fred se echó a reír, mirando en dirección a Bijan, la mano en su habitual lugar de descanso, su barbilla—. Me imagino que debe de estar locamente enamorado de Zuck, pero no se irá a trabajar allí.

—¡Podría hacerlo! —dijo Bijan, y argumentó que la junta debería nombrar a Jack director de producto o presidente o cualquier otro cargo importante en Twitter cuando dejara su actual puesto, para garantizar que no se marchara a cualquier competidor.

Pero eso tampoco era una opción. Cuando le concedieron el indulto de tres meses, Jack se había mostrado vehemente y afirmado que, si la cosa no funcionaba, nunca trabajaría para Ev.

La mañana siguió avanzando y Ev cogió el teléfono y empezó a deambular de un lado a otro, mirando el aparato cada pocos minutos para ver si alguno de sus confidentes, como Chris Sacca, uno de los inversores de Twitter, o alguno de sus amigos de confianza le había llamado para darle consejo sobre el tema.

—No pienso concederle ningún puto asiento en la junta —espetó Ev—. No tiene ni idea de lo que se hace.

Hubo entonces una discusión en torno a si se limitaban a echarlo y zanjar con ello el asunto.

Pero como Ev sabía muy bien, Biz, Crystal y los demás empleados que disfrutaban trabajando con Jack se lo tomarían muy mal. Si Biz se enteraba algún día de la discusión que estaban manteniendo, les recordó a ambos, se pondría hecho una fiera y amenazaría con largarse. Biz tenía que permanecer en la compañía, costase lo que costase, les dijo Ev. Perder dos de los tres cofundadores sería un desastre.

La discusión se prolongó una hora más. Siguieron dando vueltas y más vueltas al proverbial tiovivo. Y luego, finalmente, la decisión. El plan. La ejecución.

El miércoles llegó rápidamente. Jack se despertó cansado y ansioso. Cuando bajó del metro en Tenderloin, se sentía agotado. Subió cabizbajo la escalera para salir de la estación y se encaminó al Clift Hotel. A pesar de ser muy temprano, había vagabundos por todas partes, recién salidos de los centros de reinserción social. Las prostitutas —un remanente de lo que antiguamente era la noche en el Tenderloin— deambulaban sin importarles lo que pasara en el mundo. Cuando Jack llegó al hotel, el conserje le abrió la gran puerta de cristal y repitió su saludo matutino a los huéspedes:

—Buenos días, señor.

No, para Jack no era un buen día.

Los sonidos y olores del hotel le recordaron al instante la última vez que había estado allí. Un año antes, cuando Twitter no era más que un polluelo recién nacido, había pasado dos noches en el Clift. Una escapada en su propia ciudad. Disfrutando de vino y cenas en el hotel. También había trabajado, puesto que había pasado toda una tarde

escribiendo el código que conectaría el nombre de los usuarios mediante el ahora famoso símbolo @.

Se abrió la puerta del Clift, entró y buscó con la mirada a Fred y Bijan.

En el momento en que Jack salió del metro, Goldman se encontraba al otro lado de la ciudad, tomando su café matutino, y notó que el teléfono le vibraba en el interior del bolsillo. Miró la pantalla y se sintió confuso. Era un mensaje de texto de Ev en el que le pedía que se reuniera con él en su apartamento en Fourth Street en una hora. Greg recibió el mismo mensaje. También Biz. Así como Abdur Chowdhury, que se había incorporado a Twitter tras la compra de Summize. Todos pensaron lo mismo: «Una reunión. A estas horas de la mañana. En casa de Ev. No puede ser nada bueno».

Llegaron todos por separado, llamaron al interfono, subieron en ascensor y entraron en casa de Ev. Los ejecutivos de Twitter tomaron asiento alrededor de la mesa de la cocina, se sirvieron café y esperaron a averiguar qué hacían allí a aquella temprana hora de la mañana.

—Y bien, Ev, ¿piensas contarnos de qué va esto? —preguntó Biz cuando todo el mundo estuvo instalado.

Goldman levantó la vista y empujó sus gafas por encima del puente de la nariz. Todos se habían dado cuenta de que Ev estaba inquieto. Y eso no era buena señal. Como algunos sabían, que Ev estuviera inquieto significaba que alguien iba a ser despedido.

Ev bajó la vista hacia la mesa sintiendo la presión de las miradas de todos. Cruzó los brazos, respiró hondo y empezó a hablar.

Jack pasó junto a la enorme chimenea encendida del vestíbulo del Clift Hotel. Vislumbró a Fred y a Bijan sentados al fondo del restaurante Velvet Room. Estaban en un pequeño reservado de forma circular, sus respectivas espaldas apoyadas en cuero marrón oscuro. Colgaba del techo una lámpara con siete bombillas, su luz envolviéndolos.

—Hola, Jack —dijo Fred, indicándole una silla de color negro que había en un extremo del reservado—. Toma asiento.

Fred estaba rematando los huevos de su plato. Se veía que les habían rellenado las tazas de café más de una vez. Era evidente que se habían reunido antes de la reunión. Bijan tenía un aspecto más solemne y frunció los labios al mover la cabeza en dirección a Jack y decir, casi en un susurro:

—Hola, colega.

Jack se sentó, las manos cerradas con fuerza debajo de la mesa. Y en un murmullo casi de tristeza, preguntó:

—¿Qué tal va todo?

Fred iba a tomar la palabra —nadie pensaba andarse con rodeos—, pero la camarera lo interrumpió.

—¿Café? —preguntó con una sonrisa. El estómago de Jack, que daba vueltas como una lavadora, no era capaz de digerir ni una manzanilla, y mucho menos café.

—No, gracias. Tomaré un yogur, por favor.

En cuanto la camarera dio media vuelta, Fred dejó caer la guillotina.

—Vamos a nombrar consejero delegado a Ev —dijo, sujetando el tenedor con fuerza—. Tú tendrás un papel pasivo como presidente y un asiento silencioso en la junta. Tenemos documentación para ti y un abogado que recomendarte.

Jack se sintió como si acabaran de pegarle en la cara con un bate de béisbol.

—Repite eso que acabas de decir —le dijo tartamudeando a Fred, creyendo haber oído mal.

Fred se lo repitió casi al pie de la letra:

—Vamos a nombrar consejero delegado a Ev. Tú tendrás un papel pasivo como presidente. Tendrás un asiento silencioso en la junta. Aquí está la documentación. Llama a un abogado.

Le explicaron que el título de presidente era más honorario que funcional. Que su asiento en la junta no sería en absoluto un asiento en la junta. Que sería «silencioso», lo que significaba que pertenecería a Ev, quien ostentaría el derecho a voto de Jack. Jack pasaría a ser la mascota de la compañía, incapacitado para tomar más decisiones respecto a Twitter. Pasivo. Silencioso. Ev, en comparación, era el accionista mayoritario de Twitter, con cuatro veces más acciones que Jack, y ocuparía dos asientos en la junta directiva.

Casi en aquel mismo momento, Ev comunicaba el mismo guion mental a los ejecutivos de Twitter reunidos en torno a la mesa de la cocina de su casa.

—Jack está fuera —dijo.

»Se ha reunido la junta. Es la decisión final. Quieren que yo asuma el cargo de consejero delegado y Jack seguirá siendo presidente —prosiguió—. La junta se lo está comunicando ahora. Hoy será su último día.

Todos miraron conmocionados a Ev, que continuó hablando, explicándoles el porqué de la decisión tomada por la junta.

Jack miró a Fred, sin saber muy bien qué decir, y Bijan tomó entonces la palabra.

—Sabes que eres bueno —dijo Bijan, mirando a Jack con calma. Era evidente que su papel era el de policía bueno, mientras que Fred era el policía malo—. Eres el fundador de una compañía y creemos realmente en tu visión, por eso queremos que sigas aquí.

Fred lo interrumpió.

—El cambio es efectivo de inmediato, Jack; tiene que ser así.

Jack comprendió que aquello no era como una negociación con rehenes; que eso era todo.

—¿Qué? ¿Cuándo ha sido todo eso? —preguntó Biz, enfadado—. Vamos. ¿Qué mierda es ésa? ¿Qué ha pasado?

Ev intentó apaciguarlo, diciéndole que no era del todo su decisión, que la junta había estado presionando por nombrar un nuevo líder y que tenía que ser él o un consejero delegado de fuera. Que Ev había incluso estado buscando un sustituto, que había entrevistado a varios candidatos externos, pero que al final era su nombre el que más sentido tenía. Reiteró que poseía experiencia dirigiendo una compañía y añadió que el trabajo de la gente sentada en torno a la mesa de su cocina iba a ser comunicárselo a los empleados y asegurarse de que la moral seguía manteniéndose sólida a lo largo de una transición que iba a ser muy rápida.

Jack se balanceó ligeramente en su silla, la mirada fija en el yogur sin tocar.

—Has hecho cosas asombrosas para la empresa —dijo Bijan—. Pero la página sigue cayéndose, y las facturas de los SMS, y la verdad…, la verdad es que no podemos esperar más.

—¿Y qué pasa con lo de los tres meses? —le interrumpió Jack, la rabia apoderándose de su voz. Sus palabras empezaban a sonar vacías—. Vamos como una moto y se acercan las elecciones y…

Bijan y Fred continuaron hablando según el guion que tenían escrito, sin tener en cuenta para nada lo que Jack pudiera decir. Le explicaron que no recibiría la totalidad de sus opciones de compra de acciones, que no tendría todo el derecho a las mismas, que ellos se quedarían una parte. Pero que siendo como era una persona de su agrado, estaba

recibiendo más de lo que se merecía.

—Pero ¿y mis tres meses? —insistió Jack—. Dijisteis que…

—Está hecho, Jack —dijo Fred, como queriendo disculparse.

—Todavía no podéis contárselo a nadie —dijo Ev al grupo cuando empezó a recibir un aluvión de preguntas. Goldman protestó enseguida. Pensaba contárselo a Crystal, con quien había empezado ya a convivir—. ¡No, no puedes! —El tono de voz de Ev empezaba a adquirir gravedad—. Comprendo que sea tu novia, y que esté muy unida a Jack, pero los empleados no pueden enterarse de nada de todo esto antes de que se lo comuniquemos. Sería un caos de mil pares de cojones.

—¿Estás insinuando que tengo que mentirle a mi novia? —cuestionó Goldman con un matiz de rabia y sarcasmo en la voz.

—Sí. Tienes que aprender a separar los negocios de las relaciones —replicó Ev. Fue uno de los escasos momentos en que Goldman lo aborreció. Y cuando estaba a punto de responder, Biz los interrumpió a los dos.

—¿Has hablado con Jack?

—No —dijo Ev, y repitió lo que había dicho antes—. La junta está ahora con él.

Jack estaba presa del pánico delante del Clift Hotel. Examinó los documentos que tenía en la mano. Ciertas palabras le llamaban la atención. Cifras. Porcentajes. Símbolos de dólar. Todo inferior a lo que tenía que ser. Buscó el teléfono en el bolsillo y localizó frenéticamente el número de Greg Kidd.

Kidd era una de las pocas personas de confianza de Jack en San Francisco. Y desde hacía unos minutos, era posible que fuera la única persona de confianza de Jack en San Francisco. Habían trabajado juntos en el pasado, y a pesar de que el negocio que ambos habían emprendido había acabado casi con derramamiento de sangre, Kidd siempre había estado allí para ayudar a Jack.

En 2005, después de que Jack pasara una semana en Burning Man, pateándose Black Rock City y bailando borracho hasta el amanecer al ritmo de la música tecno, se había plantado en casa de Kidd, en Berkeley, sin trabajo y sin techo. Por aquel entonces era otro Jack, con rastas teñidas de color azul y ropa mugrienta. Pero Kidd lo había aceptado y le había permitido instalarse en la pequeña casita para huéspedes del jardín de atrás. Le había dado además trabajo como canguro de su hijo recién nacido. Un canguro con rastas azules y un aro en la nariz en pleno Berkeley. Encajaba a la perfección.

—Greg, me han despedido —le dijo, frenético—. Se han quedado con mis acciones y me han despedido. Han nombrado a Ev consejero delegado y…

—Relájate un momento, haz el favor. Tranquilízate —dijo Kidd, interrumpiéndolo—. ¿Qué ha pasado?

Jack le explicó la conversación, lo que le habían dicho Fred y Bijan, que técnicamente había dejado de trabajar en Twitter. Después de escucharlo unos minutos, Kidd le dijo que, en su opinión, poco podía hacer.

—Ev es propietario de la mayoría de Twitter; tú no —dijo—. Tendrías que llamar a ese abogado.

Ev cerró la puerta a sus espaldas tras salir del apartamento. Goldman estaba muy enfadado. Biz también. Greg y Abdur, que eran más empleados de la compañía que amigos de Jack, parecían casi aliviados.

Se encaminaron todos juntos hacia la oficina.

Jack colgó el teléfono después de haber hablado con Kidd y empezó a caminar rápido. No sabía dónde ir. No podía volver a la oficina. Bajó a toda velocidad Geary Street,

luego giró a derecha e izquierda y en poco rato había andado casi dos kilómetros. Estaba frenético cuando se detuvo delante de One Embarcadero, un gigantesco edificio de hormigón cerca del océano, el mismo lugar donde Noah había estado paseando en bicicleta cuando dos años antes también fue expulsado de la compañía. Expulsado por Jack, que le había dado a Ev un ultimátum: «O Noah o yo».

Ahora le había llegado el turno a Jack. Se sentó en los peldaños de cemento mientras la gente pasaba por su lado con traje y tacones, camino del trabajo. Superado por las emociones, le empezó a escocer la garganta. Rompió a llorar. Hundió la cabeza entre las manos y sollozó sin parar en aquella escalera. Solo.

Ev abrió la puerta y entró en la oficina, seguido por Goldman, Biz, Abdur y Greg. Rebecca, la secretaria de Jack, corrió hacia ellos y les preguntó dónde estaba Jack. Después de una breve pausa, Biz tomó la palabra.

—Hemos tenido una reunión de directivos fuera de las oficinas y Jack estará ausente durante varias reuniones más —dijo.

Miró entonces a Ev y dijo:

—¿Tienes un segundo? —Entraron en la sala de reuniones que había junto a la cocina y cerraron la puerta.

—Mira. Comprendo que es lo mejor para la compañía. Sólo que me habría gustado enterarme antes —dijo Biz. Ev se quedó escuchándolo, coincidiendo con él e intentando explicarle su situación con la junta y los aspectos legales de la transición. Permanecieron un rato en silencio. Biz suspiró y finalmente dijo—: Creo que tendría que ir a hablar con Jack, ¿no te parece?

—Sí. Me parece buena idea —replicó Ev—. Mañana tendrá que venir a la oficina a decírselo a todo el mundo, de manera que debemos asegurarnos de que sabe qué decir.

Biz sacó el teléfono del bolsillo y le envió un mensaje a Jack.

El teléfono de Jack llevaba toda la mañana sonando. Su secretaria estaba intentando localizarlo. Mensajes de texto, e-mails, llamadas perdidas. No respondió a nada. ¿Qué decir? ¿«Hoy no voy a venir; me han despedido»?

De pronto apareció un mensaje de Biz, diciéndole que tenían que hablar. Quedaron en verse en el Samovar Tea Lounge, en Yerba Buena Gardens, cerca de las oficinas de Twitter. Los dos habían pasado horas y comidas interminables allí, hablando sobre Twitter y otros proyectos en los que querían acabar colaborando algún día. Jack bebía su té favorito, masala chai, y se pasaba el rato riendo con los chistes de Biz.

Pero aquella mañana no habría chistes. Ni masala chai.

Los dos se sentaron fuera, en un banco, contemplando la ciudad. Había despejado y Biz, forzado por la luminosidad, frunció el entrecejo para mirar a Jack. Vio que tenía los ojos rojos e hinchados.

—Es evidente que te has enterado —dijo Jack.

—Sí, nos lo ha dicho Ev esta mañana —confirmó en voz baja Biz—. Pero aún no vamos a comunicárselo al resto de la compañía.

—¿Qué crees que debo hacer?

—Creo que deberías venir, hablar con Ev y juntos pensar qué comunicar a todo el mundo.

Comentaron la discusión en el Clift Hotel y Jack le contó a Biz que sabía que Ev estaba detrás de todo el asunto. Era un golpe de estado de Ev, no de la junta directiva.

—Eso no lo sabes —observó Biz.

Igual que un viento que cambia de dirección, Biz notó que el tono y la conducta de

Jack pasaban del dolor y la tristeza a la rabia y el espíritu de venganza cuando dijo a continuación:

—¡Pienso ir y contarle a toda la compañía lo que ha pasado! Pienso decirles que Ev me ha jodido y me echa de Twitter porque quiere controlarlo todo. Pienso contárselo todo.

—¡No! Eso no puedes hacerlo. Piensa en Twitter y en la gente que trabaja ahí —dijo Biz, intuyendo el pánico en la voz de Jack—. No es sólo un tema de Ev y tú. Es mucho más grande que eso.

Biz sugirió dar un paseo para enfriar los ánimos, confiando en poder tranquilizar un poco a Jack. Dieron varias vueltas a la manzana y acordaron que Jack se pasaría a media tarde por la oficina para hablar con Ev.

Había ya oscurecido cuando Jack se sentó a esperar en la sala de reuniones de Twitter. Estaba agotado después de todo el día. Ted, el abogado de la compañía, le había explicado que todo se había hecho según lo reglamentario. Ev era el accionista mayoritario. Jack no.

Llevaba ya veinte minutos allí sentado. Y su enfado iba en aumento. Biz estaba en su mesa, redactando el artículo que se publicaría al día siguiente en el blog de la compañía anunciado que Jack dejaba Twitter. «Os presentamos, de nuevo, a nuestros consejero delegado y presidente», llevaría por título. Elogiaría a Jack por su «ingenioso minimalismo y simplicidad, combinados con una gran visión y ambición». Y diría que Jack y Ev habían decidido hacer el cambio de roles. Que era lo mejor para la compañía. «Hemos estudiado en profundidad el camino que tenemos por delante y visto la necesidad de trabajar con la estrategia focalizada en un único líder», diría el artículo del blog.

Pero no era el único líder focalizado que hubiera querido Jack.

Mientras Biz redactaba un e-mail dirigido a los empleados en el que los convocaba a una reunión al día siguiente por la mañana, se abrió la puerta de la sala de reuniones en la que Jack llevaba tanto rato esperando y Ev hizo finalmente su entrada.

—¡Qué cojones es esto! —gritó Jack, pronunciando la palabrota como si fuera lo último que fuera a decir en su vida. La adrenalina corría acelerada por su cuerpo.

—Lo siento. Estas cosas nunca son fáciles —dijo con calma Ev. Debía de haber despedido ya a una docena de personas, pero nunca a un consejero delegado.

—No. No son jodidamente fáciles cuando trabajas a espaldas de alguien para echarlo de su propia compañía —replicó Jack—. Tuviste la oportunidad de decirme qué querías exactamente de mí, para decirme exactamente qué querías que hiciera…, ¡pero me la has clavado por la espalda!

Ev permaneció en silencio.

—Y no creo que esté bien, ni que sea justo, que me quites las acciones —prosiguió Jack—. Esta compañía también es mía; no puedes quitarme mis acciones.

—No estamos quitándote las acciones; aún no son tuyas del todo —dijo Ev—. Llevas sólo dos años como empleado a tiempo completo y tus acciones no están conferidas del todo, de manera que no, no te estamos quitando nada. De hecho, estamos dándote más de lo que te mereces.

Jack se echó a reír como un maniaco.

—¿Que estáis dándome más de lo que me merezco? Por favor. Estáis jodiéndome y lo sabes.

Ev intentó explicarle de nuevo el plazo de posesión completa de las acciones, pero Jack lo interrumpió.

—¡Esta compañía es mía! —dijo, dando un puñetazo sobre la mesa—. He puesto en

ella mucho más que tú.

Después de dejar que Jack despotricara un rato, Ev le replicó con calma:

—No es tu compañía. Ya está hecho.

A la mañana del día siguiente, viernes, los empleados de Twitter entraron y corrieron a instalarse en la sala de actos, sin tener ni idea sobre qué versaría el anuncio. Algunos tomaron asiento en los sofás grises de la sala, que estaba concebida para que pareciera la sala de estar de una casa. En una de las paredes había un gigantesco televisor de pantalla plana. Los demás cogieron sillas blancas de la oficina. La compañía seguía siendo pequeña, menos de treinta personas entre empleados y colaboradores.

Ev estaba claramente malhumorado junto a Biz, cuyo rostro era un reflejo de la preocupación que sentía. Ev estaba cabizbajo, moviendo los pies de un lado a otro sobre el suelo de hormigón, inquieto, como si intentara despegar un trozo de chicle que en realidad no estaba allí. Los presentes intuyeron de inmediato que algo iba mal.

Jack llegó pasados unos minutos y se situó frente a los empleados dispuesto a ofrecer su breve discurso. Le temblaban las manos y el corazón le latía con fuerza. Todo el mundo se dio cuenta de que estaba nervioso.

—La junta directiva ha decidido —dijo, e hizo una pausa—. Y yo estoy de acuerdo con ellos. —Otra pausa—. Voy a dejar mi cargo como consejero delegado. —La última pausa—. Ev me sustituirá.

Los empleados se quedaron pasmados ante lo que acababan de escuchar. Jack siguió hablando sobre lo mucho que los echaría a todos de menos. Y por vez primera relató una historia que luego repetiría durante años: que seguiría allí, como «presidente ejecutivo», implicado en un papel más relevante en Twitter. No explicó que su título de presidente era una farsa y que no significaba nada. Que estaba completamente fuera de la compañía que había cofundado. Que había sido despedido.

Cuando hubo terminado, se retiró, pasando junto a Ev, a quien le correspondió entonces el turno de situarse en el centro de la sala y saludar a los empleados. Ni se miraron a los ojos.

—Sé que algunos tenéis la sensación de que esta compañía ha funcionado a veces como un monstruo con dos cabezas —dijo Ev, también inquieto y ansioso—. Que no sabíais muy bien a quién acudir con vuestras preguntas o quién era el responsable del tema.

Continuó diciendo que la decisión era lo mejor para la compañía, que Jack y él estaban de acuerdo en ello. Luego habló también Biz, intentando calmar cualquier preocupación que los empleados tuvieran.

En el fondo, había empleados que estaban eufóricos. Aunque nunca se lo dirían a Jack, sabían que el puesto le iba grande, y que hacía mucho tiempo que le iba grande. Y creían que Ev, que había dirigido y vendido Blogger, proporcionaría un liderazgo mejor a la inestable empresa de nueva creación.

Pero hubo dos personas que se quedaron destrozadas: Jeremy y Crystal. Cuando Ev dio por terminado su sermón, Jack se reunió en la cocina con ellos. Crystal estaba llorando. Después de que Noah se marchara un par de años atrás, había desaparecido por completo como amigo. Le preocupaba que con Jack fuera a suceder lo mismo.

Jeremy, que no era de llorar, estaba en el mismo estado. En parte se alegraba de que Ev cogiese el timón, pero le frustraba que Jack dejara de trabajar en la compañía. Se abrazaron y Jack notó que se le llenaban los ojos de lágrimas. Luchó para reprimirlas. No podía llorar delante de sus empleados. Los exconsejeros delegados no hacían esas cosas.

Cuando Ev y Biz terminaron sus discursos, comunicaron que se publicaría un

artículo en el blog de la compañía para anunciar los cambios y ordenaron a los empleados no hablar con la prensa ni enviar tuits al respecto.

Ev entró en la cocina, donde Crystal y Jeremy seguían hablando con Jack, y le indicó a Jeremy que se acercara.

—Necesito que vengas y desactives todas las cuentas de Rebecca —le ordenó. Jeremy se quedó sorprendido—. Y necesito que lo hagas ya. Desactiva su e-mail, sus claves de acceso y su ordenador —insistió Ev—. Y le comunicó entonces que Rebecca también había sido despedida.

Jack miró a Ev y a Jeremy, que seguían hablando junto a la puerta de la cocina.

—Enseguida vuelvo —le dijo a Crystal—. Tengo que hacer un par de llamadas antes de que el anuncio salga publicado en el blog.

Jack salió de la cocina y miró de soslayo el reloj plateado y blanco colgado de la pared. Eran las 11.59. Sacó el teléfono móvil del bolsillo, abrió la aplicación de Twitter y tuiteó: «Llamando a mis padres».

Su madre se echó a llorar cuando su hijo le comunicó por teléfono que se marchaba. Pero Jack consiguió convencer a sus progenitores de que era por decisión propia, de que había accedido porque era lo mejor para la compañía. Y colgó.

En comparación con la siguiente llamada, hablar con sus padres había sido pan comido.

Se volvió para comprobar que no pudiera oírle nadie. Consultó la agenda, repasó los nombres que empezaban con la letra J, luego con la K, después con la L y llegó por fin al nombre que estaba buscando: Mark Zuckerberg, consejero delegado de Facebook. Miró de nuevo por encima del hombro y vio que Crystal, Ev y algunos más seguían hablando en la cocina. Volvió de nuevo el teléfono y marcó el número que aparecía junto al nombre de Mark Zuckerberg.

IV #Ev

El tercer líder de Twitter

Jack permanecía sentado mirando a Ev, sin decir palabra, su mirada tan fija e inamovible que cualquiera pensaría que estaba participando en un concurso de miradas. Con la salvedad de que su oponente, Ev, hacía todo lo posible —por difícil que fuese— por ignorarlo.

—«La gente ha oído hablar mucho de Twitter pero no sabe qué es ni para qué sirve» —dijo Ev, leyendo en voz alta el contenido de la transparencia y mirando de vez en cuando a Goldman, Bijan y Fred, que intentaban escucharle con atención, aunque distraídos también por el silencio de Jack. Sin embargo, Ev siguió adelante.

Era el 22 de octubre de 2008, la primera reunión de la junta directiva con Ev como consejero delegado, sólo tres semanas después de que Jack hubiera sido defenestrado. Ev estaba explicando que la página web que se había creado con motivo de las elecciones presidenciales de 2008, aquella en la que Jack volcara en su día todos sus esfuerzos, era un ejemplo de estrategia errónea para Twitter.

—En promedio, sólo ha generado treinta y cinco mil visualizaciones diarias —dijo Ev, señalando una irregular gráfica para corroborar sus palabras. Junto a la gráfica había ejemplos de tuits publicados en la página, que eran más parecidos a chistes de instituto que pronósticos de expertos e intelectuales. «Pallin es una M.S.Y.F.», decía uno, y Ev explicó a continuación que M.S.Y.F. quería decir «mamá sexy y follable».

Ev pasó luego a asuntos más importantes y fue siguiendo con paciencia la agenda: deuda de capital de riesgo, estados financieros, porcentaje de quema del capital invertido sin obtener ganancias, planes de contratación, beneficios (que seguían a cero), mensajes basura y cómo reducir el infame tiempo que Twitter pasaba fuera de servicio. Todos los presentes tenían claro que la compañía estaba ahora en manos de un consejero delegado experimentado que disponía de un plan para solucionar todos los problemas que acababa de mencionar.

Pese a que algunos empleados se habían sentido tristes por la marcha de Jack, puesto que lo consideraban un amigo, les aliviaba no tener que seguir teniéndole como jefe. En los meses previos a su marcha, los empleados se habían quejado a sus superiores diciendo que Jack actuaba como un «vaquero», dando órdenes a todo el mundo y demostrando escasa confianza hacia los que trabajaban por debajo de él. Cuando Ev pasó a hacerse cargo de la compañía, lo hizo haciendo gala de un enfoque completamente distinto, confiando en los empleados desde el primer día, lo que inspiraba en ellos una sensación de orgullo que, a su vez, generaba lealtad hacia Ev y hacia Twitter.

La mirada de Jack se vio interrumpida por las palabras que salieron en aquel momento de boca de Ev: «Mark Zuckerberg» y «Facebook».

Durante las semanas previas al despido de Jack, Facebook había estado intentando adquirir Twitter. Mark había convertido en una misión personal tratar de convencer a Jack para que vendiera a Facebook el pajarito azul. Pero después de la marcha de Jack, tenía que cortejar a los otros dos cofundadores de Twitter.

Hacía unos días, Biz y Ev se habían desplazado al campus de Facebook para verse con Mark. Como solía suceder en las reuniones con el jefe de Facebook, el encuentro había sido insoportablemente incómodo.

Cuando Ev y Biz llegaron al campus de Facebook, los acompañaron en lo que les

pareció una interminable visita a las instalaciones y luego entraron con Mark en una pequeña oficina. Era una estancia gris y relativamente austera, que recordaba más a una cárcel rusa que a una parte de la sede central de la red social más de moda. Dadas las escasas posibilidades de asientos, Biz y Ev eligieron un minúsculo sofá de dos plazas arrimado a la pared. El aniñado consejero delegado de Facebook había corrido a ocupar el otro asiento que había en el cuarto, una silla alta en la que parecía dominarlos desde un plano superior. Facebook y su consejero delegado mirando desde arriba a Twitter y su consejero delegado.

—¿Cierro la puerta o la dejo abierta? —preguntó Ev.

—Sí —respondió Mark.

Ev miró a Biz, que se encogió de hombros.

—¿Sí la cierro o sí la dejo abierta? —preguntó de nuevo Ev.

—Sí —repitió Mark.

Ev decidió curarse en salud y dejó la puerta entreabierta. Mark tomó la palabra, haciendo pausas mientras desarrollaba el guion que llevaba escrito en la cabeza. Todas sus palabras parecían perfectamente calculadas, sus frases tramadas con antelación, las comas estudiadas; era como un general en una reunión en pleno campo de batalla con el objetivo de discutir cómo combinar sus ejércitos.

—¿Cuál creéis que es en estos momentos vuestro valor? —preguntó Mark mientras Ev y Biz permanecían incómodamente sentados delante y por debajo de él, levantando la vista hacia un chico que, hipotéticamente, podía tranquilamente comprarlos o asesinarlos, sin que por ello se alterara en absoluto la expresión de su cara—. Dad una cifra —dijo.

Ev miró un momento a Biz y lanzó una descarga.

—Quinientos millones.

El silencio inundó la estancia. Mark se quedó mirándolos, impertérrito.

—Una cifra muy grande.

—Es lo que creemos que valemos —dijo Ev.

Pero Mark ya sabía que Twitter creía valer quinientos millones de dólares. Jack se lo había dicho.

Aunque Biz y Ev no estaban al corriente de ello, Jack también se había reunido con Mark. Y era por eso por lo que Jack había llamado a Mark justo después de haber sido despedido, para decirle lo que pasaba y para concertar una reunión secreta que ya no giraría en torno a la venta de Twitter a Facebook, puesto que Jack ya no tenía ningún control sobre ese aspecto.

No. Jack Dorsey, el cofundador de Twitter, quería intentar encontrar trabajo en Facebook.

—¿Estás seguro de que no podemos hacer nada? —le había dicho Mark a Jack por teléfono cuando éste lo llamó el día de su despido—. Apuesto a que algo podemos hacer para que sigas ahí como consejero delegado. —El comentario de Mark había cogido un poco por sorpresa a Jack, puesto que no sabía muy bien qué quería decir con ello.

—No, no creo que podamos hacer nada —le había replicado con cierto nerviosismo Jack.

Mark no estaba contento. Su intento de seducir a Jack no había salido bien, y eso que había sido tremendamente metódico en su estrategia, empezando con una llamada telefónica entre los dos organizada por Matt Cohler, un conocido trapichero del Valley y antiguo empleado de Facebook. Después se había producido un encuentro personal entre Jack y Mark. Más cortejo. Más romance.

Y había funcionado.

Días después de la reunión, en la bandeja de entrada de Jack había aparecido un e-mail de Mark con un título inquietante en la línea del asunto: «T». En un extenso mensaje, Mark exponía, punto por punto, las razones por las que Twitter y Facebook tenían sentido la una para la otra: que juntas podían cambiar el mundo, conectar a la gente, ganar miles de millones de dólares. Luego, como solía hacer Mark cuando intentaba adquirir otras compañías, destacaba que si los fundadores decidían no vender, Facebook seguiría «construyendo productos que avanzaran en su dirección». Una amenaza con un beso: únete a Facebook y seremos felices y comeremos perdices. O niégate a ello y haremos todo lo que esté en nuestra mano para destruirte. Otra posibilidad de que te jodan.

Jack no había necesitado amenazas. Habría vendido. Pero cuando el trato se acercaba a la línea de meta y Jack iba a apretar el acelerador, Ev le había quitado las llaves del contacto, lo había empujado lejos del asiento del conductor, se había puesto al volante y había conducido la compañía hacia una dirección completamente distinta.

A pesar de que la perspectiva de vender Twitter por quinientos millones de dólares era atractiva para todos los miembros de la junta —y estaba a años luz de la oferta de doce millones que Yahoo! había propuesto hacía tan sólo un año y medio—, y a pesar de que a Ev le preocupaba mucho que Facebook intentara, por cualquier medio, destruir Twitter, no creía en la misión de Facebook.

«Me parece que para vender una compañía existen tres motivos», escribió Ev en un e-mail dirigido a la junta en el que detallaba por qué él declinaría la oferta de Facebook. 1. El precio es lo bastante bueno o es el valor que la compañía tendrá en un futuro. («A menudo hemos dicho que Twitter es una compañía de mil millones de dólares. Yo personalmente creo que es eso y mucho, muchísimo más», escribió Ev). 2. Existe una amenaza inminente y muy real por parte de un competidor. (Nada va a «suponer una amenaza creíble de dejar Twitter a cero»). 3. Tienes la oportunidad de trabajar para alguien grande. («Yo no lo utilizo [Facebook]. Y tengo mis recelos con respecto a su gente y su forma de hacer negocios»).

Ev había considerado Blogger, Odeo y ahora Twitter como algo mucho más importante que simples empresas susceptibles de acabar convirtiéndose en grandes negocios. Aquellas compañías tecnológicas que había ayudado a crear estaban concebidas para proporcionar una voz igualitaria a todos los habitantes del planeta, para ayudar al individuo de a pie a levantarse contra los que abusaban del poder. Twitter, que podía funcionar mediante mensajes de texto enviados a partir de cualquier teléfono o mediante un navegador web, podía ser la herramienta definitiva para conseguirlo. Imaginaba que la principal preocupación de Facebook era convertirse en una máquina de hacer dinero.

Jack no estaba del todo convencido de la decisión de Ev de no vender a Facebook y respondió a su mensaje diciendo: «Si las cifras son correctas, la historia de éxito está en cualquiera de los dos caminos».

Pero lo que Jack dijera carecía de importancia. Ya no tenía derecho a voto. Era un presidente invisible sentado en la junta directiva de Ev; su cargo, un premio de consolación otorgado por Ev para que pudiera salvar las apariencias cuando tuviera que irse.

Después de una conferencia privada con los miembros de la junta celebrada el 30 de octubre, se acordó que no interesaba vender a Facebook. Aquella misma tarde, a última hora, Ev llamó a Mark y le dijo que se sentía «muy honrado por su oferta» de adquirir la compañía pero que «Twitter quería seguir siendo independiente».

Pese a que la llamada terminó amistosamente, a Mark no le gustaba perder y, en

consecuencia, alteró el plan de batalla: pasó de intentar adquirir Twitter a intentar contratar a Jack. Su razonamiento era que una jugada como aquélla —el cofundador pasándose a su mayor competidor— demostraría una falta de confianza en el seno de Twitter. Si aquello acababa pasando, podría verse desde fuera como una venganza contra los que lo habían echado o como una batalla entre Jack y Ev en torno al concepto de producto. De modo que las conversaciones entre los dos fueron avanzando. Jack se reunió con Chris Cox, director de producto de Facebook, en el Peet's Coffee de Palo Alto. Charlaron un rato y Jack expuso sus ideas sobre las redes sociales.

Pasaron unos días y Jack recibió una nueva llamada de Mark.

—¿Qué piensas? —le dijo Mark—. Creo que encajarías perfectamente en la compañía.

—¿Cuál sería mi papel? —preguntó Jack—. Me gustaría dirigir producto.

Pero ambos sabían que eso era imposible. Chris Cox ostentaba ese cargo. Los demás cargos importantes en los que Jack podría encajar ya estaban también ocupados.

—¿Por qué no vienes y pensamos qué puesto podrías tener?

Jack permaneció sentado, el teléfono pegado a la oreja, pensando en la oferta de Mark. Aunque los medios de comunicación no sabían que Jack había sido despedido de Twitter —el relato que se les había vendido era «El consejero delegado y el presidente de Twitter intercambian papeles»—, la historia estaba en boca de todos y Jack sabía que si daba el salto a Facebook, la noticia saltaría a todos los titulares. Recibir tanta atención podría convertirse en un arma de doble filo. Sería una venganza contra Ev, Fred y Bijan por haberlo echado de la compañía, por supuesto, una situación incomodísima ver que el cofundador de Twitter se largaba al principal competidor. Pero sabía también que podía ser una lacra contra su propia imagen. Si los titulares se llenaban de cosas como «JACK DORSEY, COFUNDADOR DE TWITTER, SE INCORPORA A FACEBOOK COMO VICEPRESIDENTE EJECUTIVO DE PRODUCTO», sería una victoria para él. Pero si lo que aparecía era del estilo «JACK DORSEY, COFUNDADOR DE TWITTER, SE INCORPORA A FACEBOOK SIN UN CARGO GLAMUROSO», sería dar diez pasos atrás en su carrera.

—Sigamos hablando para ver si podemos encontrar el puesto adecuado —le dijo Jack a Mark—. Tengo que pensármelo y si vengo a Facebook, quiero hacerlo bien.

Luchar o salir huyendo

Con 2009 a la vista, Jack empezó a pensar qué hacer a partir de entonces. Con la posibilidad de trabajar en Facebook pospuesta indefinidamente, no tenía ni idea de lo que le esperaba. Pero de una cosa estaba seguro: estaba decidido a no seguir los pasos del cofundador que había salido de Twitter antes que él.

Desde su despido, era como si Noah hubiese desaparecido de la faz de la tierra: no se le veía en fiestas, ni en conferencias, ni en bares… y era como si nadie se hubiera percatado de ello.

Antes de desaparecer, y antes de que Jack fuera despedido, Noah había enviado un par de e-mails a Jack preguntándole si podían verse para hablar. Pero Jack nunca le respondió. En aquel momento, tenía cosas más importantes que hacer.

Luego, a finales de 2008, Noah lo intentó con Ev. A pesar de haber sido amigos inseparables, no habían vuelto a hablarse desde South by Southwest, un año antes. Ev accedió a reunirse con él en las nuevas oficinas de Twitter en Bryant Street. Cuando Noah salió del ascensor y cruzó la puerta, entró en una compañía completamente distinta. Pululaban por allí docenas de ingenieros, las paredes estaban decoradas con elegantes pegatinas, y grandes ventanales iluminaban el amplio espacio tipo loft y amortiguaban el sonido de los coches que circulaban por el exterior.

Aquella mañana había mucha gente en reuniones y no quedaban salas libres, de modo que Ev y Noah se instalaron en la zona de sala estar, en dos sofás de color gris, justo donde unas semanas antes Jack había anunciado su éxodo a los empleados. Nadie se paró a saludar a Noah, ya que la mayoría desconocía quién era. Después de las trivialidades de rigor, Noah se lanzó en picado.

—Tengo la sensación de haber sido borrado de un plumazo —le dijo a Ev—. Tuve mucho que ver con la creación de Twitter y me gustaría estar incluido en su historia.

Noah se había sentido repetidamente desairado por los acontecimientos que habían tenido lugar y sentía la necesidad de hablar con los cofundadores. Durante los últimos dos años, había intentado distraer su atención en otras cosas y había intentado crear otras empresas, pero la mayoría de sus ideas, aunque brillantes, se habían quedado en nada debido al pasado. Los obstáculos no eran su falta de cualidades, ni su falta de creatividad o de dinero (había ganado un par de cientos de miles de dólares con la venta de Odeo a Ev); eran que se sentía traicionado por sus amigos y compañeros. Cuando la relación entre Jack y Ev se deterioró, Ev empezó a sentirse mal por lo que había sucedido con Noah, aunque siguió sin contarle que Jack había sido el principal catalizador de su despido. Ev se había ofrecido a darle a Noah un pequeño paquete de acciones de la parte de valores que poseía en la compañía a título personal, un gesto que ayudó a amortiguar el golpe pero que no alteró la tristeza de Noah.

Ev siempre había sido generoso con su dinero. En los primeros tiempos de Twitter, Jeremy había sufrido un robo en su casa de West Oakland; los ladrones forzaron la puerta principal y se llevaron los ordenadores de la familia, documentación importante y las huchas de sus hijos de cuatro y siete años con casi doscientos dólares en monedas. Cuando Ev se enteró de lo sucedido, llamó discretamente a Jeremy, le entregó su tarjeta de crédito personal sin esperar recibir nada a cambio y le dijo que sustituyera todo lo robado.

Ev haría hecho lo mismo por Biz cuando éste andaba falto de dinero, extendiéndole

un cheque por valor de cincuenta mil dólares para cubrir los gastos de sus facturas y su hipoteca.

Pero el dinero no bastaba para ayudar a Noah. Cuando Noah se sentó en el sofá para hablar con Ev, Twitter se había convertido prácticamente en partículas del aire que todo el mundo respiraba, lo que para Noah era una sensación agridulce. Era como si hubiese colaborado en la invención del cielo, elegido su paleta de colores y después, eliminado por los demás inventores, fuera incapaz de escapar de ello.

En Silicon Valley, donde a la gente le costaba no hablar de otra cosa que no fuese tecnología, Noah tenía la sensación de que su pasado lo acosaba en cada esquina y en cada conversación. El pequeño logo azul de Twitter aparecía en las pizarras de los bares, las cartas de los restaurantes, los camiones de comida, las conversaciones. Como cualquiera que viviera en la zona, era imposible escapar de él. «¿Estás en Twitter?», le preguntaba cualquier nuevo conocido, desconociendo el papel que había desempeñado en su creación.

—Mira, sé que tuviste un papel muy importante en los inicios —le dijo Ev a Noah en el sofá—, pero ahora la compañía es completamente distinta.

Después de una breve charla sobre el pasado, Noah salió cerrando a sus espaldas la puerta de acceso a las concurridas y prósperas oficinas de Twitter. Y se fue.

Guardó su vida en cajas, envió un último tuit desde San Francisco —«¡Ja! Acabo de comprar un tráiler gigantesco. Intentando comprender cómo conducir al muy jodido. Tengo casa en Venice Beach. Me mudo este fin de semana :-)»— y puso rumbo sur hacia Los Ángeles con las ventanillas bajadas para que entrase en el vehículo un aire nuevo. Escuchó en la radio la misma música que había escuchado dos años atrás durante el viaje a Coachella que había hecho con su mejor amigo, Jack. Pero en este viaje estaba solo. Intentó encontrar consuelo en Twitter, enviando algún mensaje comentando el viaje, pero sólo consiguió sentirse peor. Nadie respondía sus tuits. Su visión original de un producto que le permitiría hablar con sus amigos no tenía sentido si no tenía amigos con los que hablar. En cuanto llegó a las soleadas tierras de Los Ángeles, se instaló en un espacioso almacén próximo a Venice Beach e intentó iniciar una nueva vida.

Durante un tiempo empezó a experimentar una felicidad que hacía mucho que no sentía, pero fue breve. Las historias sobre Twitter empezaban a llenar las páginas de los medios de comunicación tecnológicos y empresariales e impregnaban hasta el último rincón de la cultura. Incluso en la sección de deportes se hablaba de Twitter.

Una mañana de un miércoles del mes de noviembre de 2008, un artículo del *New York Times* anunciaba que Shaquille O'Neal, el gigantesco baloncestista de dos metros dieciséis de altura, se había registrado en el servicio.

A pesar de que Twitter había contado con cuentas falsas desde sus inicios, aquellas sátiras empezaban a llamar la atención de los famosos de verdad. Durante un tiempo, había deambulado por Twitter un falso Shaquille O'Neal. Y esa cuenta acababa de ser sustituida por la del Shaq de verdad, lo que atraería la atención de más famosos. Y donde estaban los famosos, estaban sus seguidores. Los mismos seguidores que ahora vivían en Venice Beach, en Los Ángeles. Los nuevos vecinos de Noah.

El pajarito azul de Twitter no tardó en hacer su aparición, igual que había sucedido en San Francisco. «Oye, ¿has oído hablar de Twitter?», le preguntaba la gente a Noah en los bares del paseo marítimo de Venice. «¿Por qué tienes tantos seguidores, tío?», le preguntaban en las cafeterías de Abbot Kinney Boulevard.

La prominencia de Twitter en los titulares alcanzó su cúspide durante un acontecimiento que acabó conociéndose como el «Milagro en el Hudson», en el que un

Airbus A32 con ciento cincuenta pasajeros a bordo despegó del aeropuerto de La Guardia, en Nueva York, y recibió el impacto de una bandada de aves. Rápidamente apareció en Twitter la fotografía de los pasajeros saliendo del avión hundiéndose en las aguas del río. Capturada por teléfono móvil por un turista que navegaba a bordo de un ferri, de ahí apareció en la web, en las revistas y en los noticiarios de la noche.

Twitter. Twitter. Twitter. Twitter. Twitter.

Noah, incapaz de huir de todo eso, decidió replegarse aún más. Apagó el teléfono, el ordenador y cualquier cosa conectada a internet con la esperanza de que la distancia y el tiempo curaran sus heridas.

A finales de 2008 Jack empezaba a pasar por el mismo proceso que Noah. Pero decidió afrontarlo de un modo completamente distinto. Poco después de ser despedido de Twitter, al igual que Noah, cayó en la depresión. Al igual que Noah, se pateó San Francisco sintiéndose miserable y rabioso de rencor. Y al igual que Noah, dio vueltas y más vueltas preguntándose qué hacer. Pero a partir de ahí, sus caminos discreparon por completo.

A pesar de que Jack había perdido parte de sus acciones con el despido, la junta había acordado una indemnización equivalente a su salario anual de doscientos mil dólares. Jack siempre había sido muy despreocupado en cuestiones de dinero, le entraba por un lado y le salía por el otro, de modo que se propuso vivir la vida y esperar a que se le presentara una oportunidad. Se enamoró de una bailarina de San Francisco, una relación que duró poco. Luego fue a Saint Louis a visitar a su familia y a sus amigos y después viajó a Nueva York para cortarse el pelo, disfrutar de su capuchino favorito y visitar la tienda de Earnest Sewn.

Y entonces, por fin, encontró lo que andaba buscando. En un viaje de regreso de Saint Louis coincidió con su antiguo amigo Jim McKelvey y empezaron a hablar sobre ideas para un nuevo negocio que podían poner juntos en marcha. Jim se ganaba la vida soplando vidrio y creando elaboradas esculturas con ese material (además de pipas) que vendía a tiendas y coleccionistas. Le explicó a Jack que una tarde había tenido que dejar escapar la venta de una escultura de vidrio de gran tamaño porque el cliente no llevaba encima suficiente dinero en efectivo. Empezaron a hablar sobre un producto que permitiera realizar compras de esos importes mediante un teléfono móvil y una tarjeta de crédito y Jack se puso a trabajar en una idea que de entrada llamaron Squirrell y a la que después pondrían el nombre de Square.

Pero Jack tenía además otro proyecto en marcha: la venganza. A diferencia de Noah, que se esforzaba por perdonar y olvidar la traición de sus amigos, Jack iba en dirección contraria, incapaz de apaciguar el rencor que sentía hacia Ev, la junta directiva y, ahora también, Biz.

Jack empezó a obsesionarse por cualquier artículo que apareciera en los medios de comunicación, en los blogs, por cualquier actualización de estado de Twitter. Cada vez que leía un artículo en que Jack Dorsey no aparecía reconocido como creador de Twitter, su presión arterial se alteraba. Cada vez que un famoso enviaba un tuit explicando que estaba visitando las oficinas de Twitter, y él no estaba allí para recibirlo, sus heridas se hacían más profundas.

El ego les había afectado a todos: Noah, Jack, Ev y Biz. Todos se habían regido por el ego. Para Noah, el ego se convirtió en una herramienta para la reflexión, para intentar comprender a quién había perjudicado en el pasado y cómo ser mejor persona en el futuro. En el caso de Jack, tuvo el efecto contrario, llevándole a obsesionarse por quién *lo* había perjudicado en el pasado y cómo volver a estar en el candelero en el futuro. ¿Y qué mejor

manera para alcanzar su objetivo que eclipsando el ego de los demás?

A pesar de que Jack no tenía ni voz ni voto en el funcionamiento diario de la compañía, decidió aceptar cualquier solicitud de la prensa que entrara en el e-mail personal que mantenía en Twitter como miembro silencioso de la junta directiva.

Empezó a reunirse con periodistas y blogueros, y a veces les contaba una historia sobre la invención de Twitter que excluía el papel que habían desempeñado todos los demás en la historia de la compañía. No hacía mención alguna de Noah, Biz, Jeremy, Crystal, Blaine, Florian, Jeremy o Tim. No hacía mención alguna de la gente que estaba presente cuando Twitter emergió como resultado de sesiones de *brainstorming* en desayunos, comidas, cenas y tiempos de hackers. Y, evidentemente, no hacía mención alguna de Ev.

A pesar de que Jack había tenido el germen de la idea, de que la gente utilizara un servicio para compartir su estado, la idea se habría quedado sólo en eso de no haber sido por Odeo: en una idea. Fue la determinación de Noah de salvar Odeo lo que hizo que el concepto de estado de Jack fuera adoptado por un grupo de gente que reflexionó sobre el mismo durante sus tiempos de hackers y consiguió ejecutarlo. Sin la visión que tuvo Noah de un servicio capaz de conectar a gente que se sintiera sola, y de ponerle un nombre que todo el mundo pudiera recordar, Twitter nunca habría existido. Fue Ev quien insistió en que Twitter girara en torno a «lo que estaba pasando», y sin el apoyo económico de Ev y su fama en Silicon Valley, Twitter jamás habría crecido con la rapidez con que lo hizo. Y, por otro lado, sin la postura ética de Biz de proteger y defender a los usuarios del servicio, Twitter habría sido una compañía muy distinta.

Y por encima de todo, sin la docena de empleados consagrados a Twitter, construyendo y desarrollando nuevas ideas y manteniendo la página con vida, aquella compañía tecnológica habría fracasado como tantas otras.

Pero Jack contaba una historia muy distinta. Había empezado a desarrollar un mito de la creación.

El maratoniano

Habían pasado unos meses desde que Jack asistiera a su primera reunión como presidente silencioso. Pero las sesiones transcurrían siempre de la misma manera, con Jack sentado mirando fijamente a Ev.

Para Ev era algo distinto. Había aprendido a dominar el arte de ignorar la mirada de Jack, igual que Fred, Bijan y Goldman.

Pero en la sala había un nuevo miembro completamente confuso ante aquel espectáculo. Peter Fenton, o Fenton como le llamaban todos, era el miembro más nuevo de la junta directiva de Twitter y el inversor más reciente. Había acudido a su primera reunión a principios de 2009 con la excitación de un niño la mañana de Navidad. Convertirse en inversor de Twitter había sido uno de los mayores retos de su carrera hasta el momento y ahí estaba, formando finalmente parte de la compañía. Pero Fenton tardó sólo diez minutos en darse cuenta de que bajo el árbol no había regalos y que algo funcionaba realmente muy mal en Twitter.

Llevaba meses obsesionado por la compañía. En enero de 2009 se enteró de que Twitter pensaba llevar a cabo su tercera ronda de financiación, pero la compañía inversora para la que trabajaba, Benchmark Capital, no pensaba entrar en la ronda.

Fenton tenía treinta y seis años y estaba valorado ya en decenas de millones de dólares. Parecía un marine, con el pelo corto, muy rubio y una pose rígidamente erguida. Como la mayoría de los inversores de capital de riesgo del Valley, para él no todo era el dinero; lo más importante era ganar. Fenton tenía que ser el mejor en todo lo que hiciera: maratones, capital de riesgo, pilotar helicópteros…

Para garantizarse la entrada en la ronda de inversión de Twitter, tocó todas las teclas necesarias, ejerció presiones, estuvo tomando copas y cenando con Ev y Biz en la casa que poseía en la ostentosa zona de San Francisco conocida como «el Paseo de los Multimillonarios» y al final, a base de determinación, acabó convirtiéndose en el principal inversor de la nueva ronda de financiación de la compañía, depositando veintiún millones de dólares que situarían el valor de Twitter en doscientos cincuenta millones de dólares.

El 13 de febrero de 2009, Biz anunció la nueva entrada de financiación en un artículo del blog de la compañía que llevaba por título «Twitter crece a un ritmo formidable. El número de usuarios activos ha aumentado un novecientos por ciento en un año». Lo que no mencionaba el artículo eran los beneficios, que habían aumentado un cero por ciento desde que la compañía iniciara su singladura: seguían siendo de cero dólares.

Ev había asumido toda la responsabilidad en aquel momento, y a pesar de que la compañía estaba integrada todavía por menos de treinta empleados a tiempo completo (y algunos colaboradores), había empezado a solventar los eternos apagones y otros problemas que habían agobiado a Twitter en el pasado. La monetización empezaba a ganar enteros en la lista de prioridades. En enero Ev había contratado a Kevin Thau como director de desarrollo del negocio móvil de Twitter, con el encargo de trabajar en la cooperación con terceros y empezar a ganar dinero de una vez por todas. Ev había forjado además una colaboración con Current TV, el canal gestionado por Al Gore, que mostraría tuits en tiempo real durante la ceremonia de investidura del presidente Barack Obama.

Mientras Ev intentaba solucionar las cuestiones internas del pájaro azul, Biz, que era el empleado gregario por excelencia de la compañía, se había convertido en la cara

pública oficial de Twitter. Había empezado a viajar por el país difundiendo el evangelio de Twitter en conferencias, haciendo apariciones en programas de entrevistas, entre ellos «The Colbert Report», y concediendo centenares de entrevistas a revistas y periódicos. Pero ahora había también una nueva cara pública de Twitter, no oficial en este caso.

Jack había empezado a trabajar en Square, la compañía especializada en pagos por teléfono móvil, y se había instalado en un nuevo, funcional y elegante apartamento en Mint Plaza, justo al lado de Fifth Street. Aunque pequeño, su nuevo hogar era minimalista y evocaba el sentido antiséptico de Jack. Los suelos eran tan lisos y brillantes como una pista de hielo. Las paredes, vacías.

Para rabia de Ev y Biz, Jack había seguido brindando entrevistas a cualquiera que se lo había pedido: periódicos, blogs, programas de televisión. Peor aún, Jack estaba empezando a vender al mundo la historia de que seguía implicado en el día a día de Twitter y hablaba de las nuevas funcionalidades que había lanzado la página como si estuviera asociado a su desarrollo, cuando en realidad ni siquiera tenía una mesa en las oficinas de la compañía.

En vez de pelearse con Jack por su continuo bombardeo en los medios, Ev intentó solucionar el problema incluyéndolo en diversos actos. A primeros de junio de 2009, Biz, Ev y Jack habían compartido escenario en Crunchies, una competición anual con ceremonia de reparto de premios para las compañías del sector tecnológico. Dado el ininteligible aumento de popularidad de Twitter en aquel momento, los tres cofundadores habían conquistado el premio a los «Mejores fundadores de una compañía de nueva creación». Se turnaron para hablar al micrófono y dirigirse al público. Biz, el primero en tomar la palabra, dio las gracias a Jack y a Ev por ser para él una inspiración. Ev, en segundo lugar, dio las gracias a Jack y a Biz, que se situaron detrás de él en el escenario.

—Todo esto ha sido un esfuerzo de equipo y el premio debería ser para todo el equipo —dijo Ev con el galardón en la mano, siempre tratando de otorgar los méritos a quienes eran merecedores de ello—. En los cuarteles generales de Twitter tenemos veintiséis personas que se parten el culo por esto.

Jack, el último, dio solemnemente las gracias a los millones de personas que utilizaban el servicio.

—Estáis cambiando el mundo a base de ciento cuarenta caracteres —dijo Jack, empleando un tono monótono.

Y, finalmente, abandonaron el escenario.

Antes de ser inversor de Twitter, Fenton, como la mayoría del público de Crunchies, creía que Jack tenía un papel más importante en el día a día de Twitter. Pero terminada la reunión de la junta, con la mareante tensión que reinaba en la sala, Fenton estaba casi en estado de *shock*.

Al llegar a su oficina, cogió el teléfono y llamó a Bijan.

—¿De qué cojones va todo esto? —le preguntó.

—¿Te refieres a que no lo sabías? —replico Bijan.

—¿Saber qué?

Bijan se lanzó y se lo contó todo a Fenton: que Jack había sido despedido de la compañía y por qué. Que Ev había asumido toda la responsabilidad y por qué. Y que, por si no se había dado cuenta, los dos cofundadores albergaban mutuos y profundos sentimientos de desprecio.

—He tenido la sensación de entrar en aquella sala de reuniones y encontrarme las paredes manchadas de sangre —dijo Fenton después de escucharlo todo. Colgó el teléfono

y llamó entonces a Jack para decirle que quería cenar con él. Jack le sugirió quedar en Chez Papa, cerca de su apartamento.

Sentados en la penumbra del restaurante y entre las conversaciones de los clientes, Jack le contó a Fenton su versión de la historia: que Ev lo había echado para hacerse con el poder y el control y que Twitter había sido idea suya. Y se quejó sobre la nueva dirección de la compañía.

Ev había estado muy ocupado desde la partida de Jack y había implementado muchos cambios en la página y el servicio. No había perdido el tiempo y había suspendido gran parte de los convenios de asociación relacionados con mensajes de texto que Jack había puesto en marcha durante su periodo como consejero delegado (los mismos convenios que habían estado chupando de las cuentas de Twitter cientos de miles de dólares mensuales). Jack, que creía que Twitter tenía que funcionar principalmente sobre SMS, se quejó también de ello ante Fenton. Ev esto. Ev lo otro.

Fenton se subía por las paredes. Estaba boquiabierto. Excitado, pegó un puñetazo en la mesa y le hizo a Jack una promesa que pensaba mantener.

—No descansaré hasta que vuelvas a la compañía —dijo Fenton, iniciando un apasionado discurso.

Por primera vez en muchos meses, Jack experimentó una gran sensación de júbilo al ver que por fin había reclutado a alguien para su bando.

—Eres el fundador de esta compañía —dijo Fenton, aporreando de nuevo la mesa—. ¡No descansaré hasta que vuelvas a Twitter!

Cena con Al

Ev y Biz se miraron y se encogieron de hombros mientras eran acompañados por el Saint Regis Hotel. Pasaron por delante de la moderna chimenea rectangular, giraron primero a la izquierda, luego a la derecha, cruzaron unas puertas, siguieron por un pasillo y llegaron por fin a un ascensor semiprivado, al que fueron invitados a entrar.

—Muy bien, éste es el plan —dijo Biz cuando las puertas del ascensor se cerraron a sus espaldas—. Vamos a cenar con el exvicepresidente de Estados Unidos. —Estaba emocionado.

Ev sonrió con satisfacción mientras el ascensor los conducía hacia las plantas superiores del hotel. Iban vestidos con su uniforme habitual: vaqueros, jersey, chaqueta y zapatillas deportivas. El ascensor se detuvo por fin y salieron a un vestíbulo sumido en una relativa penumbra con las paredes pintadas de beis oscuro y el suelo cubierto con una sencilla moqueta de color granate. La iluminación otorgaba al espacio el ambiente de un moderno club nocturno.

—Supongo que es aquí —dijo Biz, llamando con cuidado a la puerta de una suite. Esperaron unos segundos, sin saber muy bien qué hacer a continuación, hasta que oyeron pasos acercándose a la puerta y una profunda voz sureña al otro lado.

—¡Hola, chicos! Pasad —dijo Al Gore en cuanto abrió la puerta, invitándoles a entrar al extravagante apartamento de su propiedad situado en lo alto de uno de los hoteles más lujosos de San Francisco—. ¡Bienvenidos!

—¡Hola, Al! —dijo Biz, estrechándole la mano con fuerza al exvicepresidente, como si se conocieran de toda la vida.

Ev, de modales algo más austeros, estrechó con suma cortesía la mano de Gore y lo saludó de un modo más formal.

—Hola, señor Gore. Encantado de verle.

Era marzo de 2009 y Gore dirigía Current TV, el canal de televisión que había adquirido después del fracaso a medias de su apuesta por la presidencia. Había invitado a Ev y a Biz a cenar en su casa de San Francisco para discutir «cómo podían trabajar conjuntamente Twitter y Current TV».

Mientras Ev y Biz asimilaban el grandioso y sofisticado espacio, Gore les presentó a las otras dos personas presentes, una de las cuales era Joel Hyatt, cofundador de Current TV.

—Permitid que os prepare una copa —vociferó Gore—. Tenemos de todo. ¿Whisky, cerveza, champán? —preguntó, e hizo una pausa, mirándolos, sus ojos ligeramente saltones—. ¿Chupitos? —dijo, seguido de una profunda carcajada vicepresidencial.

Biz nunca se había dejado impresionar por los famosos. Fueran de la categoría que fuesen, para él todos eran igual de importantes y, en la mayoría de los casos, los ricos y famosos le impresionaban menos que la persona que tenía que madrugar a diario y sudar para ganarse el pan.

Pero Al Gore era distinto. Biz estaba ilusionado por poder disfrutar un rato de su compañía. Al igual que Biz, Gore era un apasionado del medioambiente y los animales. Y tenían además otra cosa en común: un profundo sentimiento de desagrado hacia George W. Bush.

La relación entre Current TV y Twitter había empezado a estrecharse en 2008, cuando sumaron fuerzas para crear una versión experimental de los debates presidenciales. La idea, que recibió el nombre de «Hackea el debate», permitía a los usuarios enviar tuits opinando sobre los candidatos presidenciales, que luego Current TV publicaba sobre la programación en directo. A pesar de que las misivas que la gente compartía a través de Twitter aparecían en los principales canales, entre ellos la CNN y el MSNBC, Current TV había concebido una forma completamente nueva de crear televisión interactiva en directo, fusionando casi ambos medios.

Concluidos los debates, y después de que Barack Obama tuiteara su victoria en las elecciones presidenciales de 2008, Gore vio de inmediato lo atractivo de aquella combinación: la gente se reía de Sarah Palin en tiempo real, ridiculizaba declaraciones falsas de ambos candidatos, barriendo siempre para casa. Current TV estaba decidido a desarrollar un vínculo más fuerte con el futuro de los medios de comunicación: Twitter.

Como sucede con la mayoría de políticos de alto nivel, Gore tenía más carisma y encanto que una estrella de Hollywood. Contaba chistes y explicaba dramáticas historias de sus tiempos como vicepresidente. Hablaba sobre cómo había pleiteado por Current con un conglomerado francés tocando un montón de teclas y pidiendo muchos favores.

—Tuvimos que apuntar algunas armas metafóricas contra algunas cabezas metafóricas —dijo Gore, riendo entre dientes.

Y añadió entonces Joel, su socio en el negocio:

—¡Al, las cabezas eran de verdad! —Observación seguida por una estruendosa carcajada.

Se sirvió más vino. Y más. Sin apenas darse cuenta, Ev y Biz estaban emborrachándose en compañía del exvicepresidente de Estados Unidos. Biz observaba, radiante, a Gore y le hablaba como si fueran antiguos compañeros de fatigas en un desvencijado pub de Boston. «Al» esto y «Al» lo otro, seguido de más chistes. Estaba locamente enamorado de Gore. Ev también se lo estaba pasando bien, pero cuando se percató de la excesiva excitación de Biz, decidió evitar lo que sin duda acabaría llegando por parte de Gore y sus ejecutivos.

—Para que todo el mundo lo sepa —dijo Ev, interrumpiendo al grupo—, Biz siempre se emociona mucho y podría acabar proponiendo un plan sobre cómo trabajar conjuntamente, pero quiero dejar claro que es sólo porque está emocionado. —Y entonces, recuperando la sobriedad por un breve instante, añadió—: No vamos a acceder necesariamente a todo.

A aquellas alturas de la vida de Twitter, Ev había pasado ya por varios intentos de adquisición llevados a cabo por famosos que le habían pedido reunirse con él «sólo para hablar» y que habían acabado ofreciéndole un discurso sobre la oportunidad de su vida para tener con quien asociarse, todo ello por el ridículo precio de una parte importante de la propiedad de Twitter.

Los famosos querían participaciones de Twitter a cambio de utilizar el servicio. Había pasado ya con Ashton Kutcher, el actor convertido en empresario, que había invitado a Ev y a Biz a su casa en Los Ángeles para «hablar». Allí, junto a la piscina de casa de Kutcher, en compañía de su esposa, Demi Moore, Kutcher les había hablado sobre la posibilidad de hacerse con parte de la compañía. Sean «Puffy». Combs, el rapero, tambien había intentado negociar con Ev un trato del mismo tipo.

Y en cada ocasión, Ev había respondido educadamente que no a ricos y famosos que nunca recibían un «no» por respuesta. Lo mismo había pasado con consejeros

delegados de otras compañías. En el transcurso de una cena en la casa que el multimillonario Bill Gates posee en Seattle, Steve Ballmer, jefe de Microsoft, le dijo a Ev que si algún día quería vender la compañía, Microsoft estaría muy interesada en comprarla. Ev declinó educadamente la oferta de Ballmer.

Ev nunca quiso saber nada de dinero ni de famosos. Y todo se remontaba a su visión de construir algo que proporcionara a la gente del último rincón del mundo —como por ejemplo Clarks, Nebraska— la misma voz que a cualquier otro ciudadano.

Y ahora le había llegado el turno a Al Gore de intentar hacerse con parte de las plumas del pájaro azul.

«Escuchad, chicos», dijo Gore, después de presentar algunas ideas, entre ellas la de crear un equipo conjunto para impulsar una compañía que se llamaría Twitter TV. Sería una especie de fusión entre ambas empresas. Gore explicó que Twitter y Current TV podían construir el futuro de la televisión, que juntos llevarían a Twitter más allá de la base de las pantallas de los televisores y crearían una experiencia completamente interactiva y novedosa en el salón de todos los espectadores.

Gore era un hombre muy convincente. El acuerdo le daría una parte importante de las acciones de Twitter. Ev abrió la boca para rechazar con educación la oferta, pero Biz, borracho, lo interrumpió.

—Al. Al. Creo que tienes toda la razón —dijo Biz arrastrando las palabras—. Pero si tienes razón, y creo que la tienes, ¿por qué tendríamos que limitarnos sólo a ti? ¿Por qué no podríamos hacer eso que dices con todos los canales de televisión?

Gore se detuvo un momento antes de iniciar su apasionada argumentación. Fue persuasiva, pero no lo suficiente para convencer a Ev y a Biz. Ev dijo cortésmente que se lo pensaría. Que lo comentaría en la compañía. Que lo dejaría reposar.

Gore seguía sin darse por vencido incluso terminada la cena. Salió de la cocina con una botella de tequila Patrón y vasos de chupito.

«Me han dicho que esto es buenísimo», comentó con una carcajada. Sirvió los chupitos y acabaron combinando el Patrón del vicepresidente con vino. Ev dijo que lo mejor sería ir tirando.

—Muchas gracias por la cena y por todo —le dijo a Gore—. Seguimos en contacto.

Ev y Biz se dirigieron al ascensor, bajaron al vestíbulo y se sentaron un rato en el bar del hotel, donde bebieron otra copa e intentaron realizar una descompresión después de aquella reunión.

—¡Me cago en la puta! —dijo Biz, cayéndose casi de la silla—. ¡Acabamos de emborracharnos con el tipo que ha estado a punto de ser presidente!

Pero enseguida comprendieron que su respuesta volvería a ser no. Estaban decididos a que Twitter siguiera siendo independiente.

—Tenemos que acabar con estas reuniones con famosos —dijo Ev—. ¡Están empeñados en comprarnos!

Oprah

Ev estaba en el Trump International Hotel & Tower, descansando en el banquillo tapizado con raso de color beis situado a los pies de la cama, cuando volvió la luz. El río Chicago destellaba a su paso, reflejando la fachada del Second City como si de un espectáculo de fuegos artificiales bajo el agua se tratara.

El Medio Oeste estaba viéndose azotado por una serie de tormentas que provocaban apagones y retrasos en los vuelos —incluido el de Ev y Sara—, razón por la cual habían llegado a Chicago mucho más tarde de lo esperado. Y justo cuando estaban registrándose en el hotel, se había ido la luz.

Sara estaba embarazada de su primer hijo y, víctima de un ataque de hambre, había desvalijado el minibar. Mientras deshacía las maletas, había ido dejando bolsitas de cacahuetes, patatas fritas y caramelos por toda la habitación.

Era jueves, 16 de abril de 2009, y una de las semanas más extrañas en toda la vida de Twitter no había tocado aún a su fin.

En cuanto volvió la luz, Ev cogió el mando a distancia del televisor. Conectó la CNN y escuchó unos instantes la emisión antes de empezar a mover la cabeza y romper a reír. Anderson Cooper miraba a cámara como si estuviera dirigiéndose solamente a Ev y a Sara, no a los millones de personas que debían de estar viendo el canal de noticias de veinticuatro horas, y decía repetidamente: «Tienen ustedes que entrar en Twitter.com y seguir CNN». Sara se detuvo a mirar a Ev mientras sacaba de la maleta la camisa marrón que su marido se pondría al día siguiente.

—¿Pero qué demonios está pasando? —dijo Ev, mirando a su mujer con asombro—. ¿En qué mundo estamos?

Se pararon un momento a pensar, tratando de asimilar la realidad de la situación. Estaban en el Trump Hotel de Chicago, viendo cómo la CNN anunciaba que Ashton Kutcher acababa de convertirse en el primer usuario de Twitter que lograba un millón de seguidores, y en pocas horas Ev aparecería en «The Oprah Winfrey Show» para ayudar a Oprah, una de las mujeres más famosas e influyentes del mundo, a enviar su primer tuit.

Tal vez no pareciera realidad, pero lo era, y todo estaba preparado para que tuviera lugar en las próximas doce horas.

La ansiedad de Ev se había iniciado como un efecto mariposa hacía tan sólo unos días. Twitter había recibido un e-mail relativamente estándar de parte de «The Oprah Winfrey Show» con una petición muy sencilla: ¿podían quedar para un breve intercambio telefónico y hablar sobre la posibilidad de mencionar Twitter en el programa?

Kutcher y la CNN estaban protagonizando una carrera pública para alcanzar la cifra del millón de seguidores y, como resultado de ello, Oprah había empezado a preguntar acerca de Twitter. Ev y un pequeño grupo de empleados se habían reunido en una sala alrededor de un micrófono para escuchar a los productores de Oprah.

—Haremos que Oprah envíe su primer tuit en directo desde el programa —dijo la voz al otro lado del micrófono. Todos los reunidos se miraron, sonriendo—. Y estamos pensando en que Twitter aparezca en el segmento dedicado a productos —dijo la voz. Las sonrisas en las oficinas de Twitter decayeron levemente.

Twitter volvía a mostrarse insaciable, haciéndose cada día con decenas de miles de nuevos usuarios, ayudando todos ellos a alimentar un organismo imparable. Como

resultado de ello, los servidores de la página volvían a estar rozando el límite. El equipo de ingenieros estaba agotado, había empleados que trabajaban más de veinte horas al día para que la página siguiera con vida. Twitter sufriría con una simple mención en el masivamente popular «The Oprah Winfrey Show», con una audiencia que oscilaba entre los veintiséis y los cuarenta y dos millones de telespectadores semanales. Para bien o para mal, Oprah representaba lo convencional de lo convencional, y sus seguidores podían convertirse rápidamente en un *tsunami* de nuevos registros que Twitter era incapaz de gestionar.

La voz al otro lado del micrófono siguió hablando:

—Contaremos con la presencia de Ashton Kutcher en el programa, que hablará sobre su contienda con la CNN. —Más preocupación en las caras de los reunidos en la sala de Twitter—. Y Oprah lo quiere para el programa del viernes por la mañana, que es en directo y cuenta con la mayor audiencia. —Faltaban sólo dos días—. Sería muy útil si alguien de Twitter pudiera venir para trabajar con nuestra gente, por si algo va mal —continuaron los productores de Oprah—. ¿Sería posible?

—Por supuesto —respondió Ev, acercándose al teléfono—. Podemos mandar a alguno de nuestros ingenieros.

—Estupendo —dijo la voz, e hizo una pausa antes de preguntarle a Ev—: Un momento, ¿quién eres tú y qué trabajo desempeñas?

Ev se inclinó de nuevo hacia el teléfono y dijo con despreocupación:

—Soy el cofundador y consejero delegado.

—¿Podrías venir tú, entonces? —preguntó el productor.

Ev miró a su alrededor y se encogió de hombros.

—Por supuesto —respondió—. ¿Podrías arreglarlo para que pudiera venir también mi esposa, Sara, y poder sentarnos los dos entre el público?

Los productores dijeron de sí y cuando terminó la llamada, Ev se incorporó y miró a todos los presentes.

—¿Qué vamos a hacer? —le preguntó una de las secretarias.

—Poco podemos hacer. Asegurarnos de que la página no se caiga —respondió él con una sonrisa—. ¡Se trata de Oprah!

El miércoles consistió en reuniones y más reuniones internas para garantizar que Twitter no se colapsara bajo el peso del estrellato de Oprah. Para asegurarse de que todo funcionara bien cuando aparecieran en directo en la televisión nacional, los ingenieros de Twitter decidieron crear el «servidor Oprah»: un servidor dedicado exclusivamente a Oprah, un Twitter especial para ella, que garantizaría que aun en el caso de que la página se cayera durante el espectáculo en directo, la cuenta de Oprah seguiría viva.

La secretaria de Ev se puso de inmediato en marcha y reservó vuelos y hoteles. El itinerario indicaba que Ev volaría el jueves a la hora de comer y acudiría al programa el viernes por la mañana. Estaría sentado entre el público, pero preparado para ayudar a los productores de Oprah en caso de que surgieran preguntas a medida que la reina de la televisión matutina avanzara por el valle de las redes sociales.

El plan empezó a desplegarse. Y entonces, el jueves antes de las siete de la mañana, mientras Ev y Sara hacían la maleta para tomar el vuelo que les llevaría hasta Chicago, sonó el teléfono móvil de Ev. Era un número de Chicago.

—Ev al habla —dijo, sin estar seguro de quién podía estar llamándolo tan temprano.

—Hola, Evan —dijo una mujer que se presentó como una de las productoras de «The Oprah Winfrey Show» que habían hablado con él a principios de semana—. Tenemos un pequeño cambio de planes —dijo—. Hemos decidido que también queremos que salgas

en el programa de mañana. —El efecto mariposa acababa de transformarse en huracán.

La productora le explicó que sería entrevistado por Oprah —delante de siete millones de telespectadores— y que Ashton Kutcher estaría presente desde California a través de una videoconferencia con Skype. Y que a continuación, Oprah enviaría su primer tuit en directo.

Ev colgó, blanco como el papel.

—¿Quién era? —preguntó Sara.

—Me cago en la leche, mañana voy a salir en Oprah —respondió Ev, paralizado y excitado a la vez. Después de enviar un e-mail al equipo comunicándoles el cambio de planes, tuiteó: «Mañana será un gran día. (Lo siento, no puedo decir más. Seguiré informando.)».

Mientras se realizaban los preparativos para el programa de Oprah, Twitter seguía peleándose para gestionar los nuevos suscriptores que había provocado la contienda de Ashton Kutcher con la CNN. Cada vez que conseguían estabilizar un servidor, el tráfico aumentaba de forma impresionante.

Larry King publicó un vídeo online provocando a Kutcher. «¿Piensas superarme? ¿Bromeas? —decía King a la cámara—. ¿Crees que vas a poder superar a todo un canal de televisión?». Y con ello vinieron más nuevos registros. Kutcher reclutó a amigos famosos, como Shaquille O'Neal y P. Diddy, para que le ayudaran a difundir la noticia. Más registros. Y ahí seguían, mientras Ev y Sara los veían desde Chicago, a escasos minutos de decidir cuál sería la primera cuenta de Twitter en alcanzar el millón de seguidores.

En las oficinas de Twitter en San Francisco, los ingenieros continuaban controlando que la página aguantara la gran marea de nuevos registros, seguidores de Kutcher o de la CNN. Además de esto, Anonymous, el conflictivo colectivo hacker, había generado programas para crear cuentas falsas con la intención de superar en el millón de seguidores tanto a Kutcher como a la CNN, generando más tráfico si cabe.

Entonces, a las 11.12, hora de Chicago, llegó el momento del veredicto. Mientras Anderson Cooper suplicaba casi a los telespectadores que siguieran la cuenta de la CNN, Ashton Kutcher estaba sentado tranquilamente en el despacho de su casa, tocado con un sombrero de vaquero de color blanco, rodeado de amigos y otros famosos, mirando cómo el número de seguidores iba subiendo en la pantalla del ordenador.

—¡Estamos ante algo más grande que la final de «American Idol»! —proclamó Demi Moore, asomando la cabeza por encima del hombro de su esposo.

—¡Faltan sólo quince personas! —exclamó Kutcher y, segundos después, se produjo una explosión de vítores que anunciaba que su cuenta se había impuesto oficialmente a la de la CNN. Kutcher gritó emocionado, descorchó una botella de champán, y la media docena de personas que estaban con él en su despacho brindaron por el triunfo.

P. Diddy, que estaba conectado a distancia, vociferó:

—¡Felicidades! ¡Guárdame una copa, chico!

La CNN reconoció su derrota cuando Kutcher tuiteó: «¡La victoria es nuestra!».

El viernes por la mañana, Ev se despertó atontado después de haber dormido sólo un par de horas. Ashton y la ansiedad le habían impedido conciliar un sueño reparador.

En cuanto llegaron a los estudios de Oprah, unas horas antes de que se iniciara el programa, todo empezó a volverse confuso. Maquilladores, productores corriendo de un lado a otro, pruebas de volumen de voz, monitores, público. Cuando entró en el plató para sentarse entre el público para ser llamado luego a escena, Ev pidió permiso para ir rápidamente al baño y, por el camino, tropezó y cayó de bruces al suelo.

No dispuso de mucho tiempo para recuperarse de la caída. Sin siquiera darse cuenta, fue reclamado para tomar asiento junto a Oprah, que lucía una chaqueta de color rosa, mientras gigantescas cámaras cuadradas lo señalaban desde todos los ángulos. Centenares de mujeres ocupaban las gradas a su alrededor y Sara le sonrió desde el público. Entonces, una voz anunció:

—Estamos en el aire en cinco, cuatro, tres…

—Buenos días, esto es viernes en directo y estoy en Twitter por vez primera —proclamó alegremente Oprah.

La adrenalina de Ev corría como loca por su cuerpo mientras las cámaras deambulaban por el plató como expertas bailarinas.

Oprah habló sobre Twitter, explicó la conversación que aquella misma mañana había mantenido con el portero de su casa sobre la página y empezó a formular una serie de preguntas a un nerviosísimo Ev.

—¿Cómo fue el nacimiento de Twitter?

—Mis cofundadores, Biz y Jack, son auténticos genios —respondió Ev. Explicó a Oprah la diferencia entre el blogueo y Twitter y dijo que la página permitía difundir información en cuestión de segundos—. Es tan rápido —explicó— que los bomberos y la policía de la ciudad lo utilizan para publicar todo tipo de información urgente.

Oprah se dio cuenta de que Ev estaba nervioso y, como la gran profesional que es, extendió el brazo por encima de la mesa para darle la mano, un gesto que lo tranquilizó.

Pero la adrenalina de Ev estaba a punto de alcanzar una nueva cúspide. El personal del programa le había advertido infinidad de veces que la reina de la televisión era una inepta tecnológicamente hablando. Para que no se liara escribiendo y enviando su primer tuit, le habían preparado un ordenador portátil con pegatinas de colores dándole instrucciones sobre lo que tenía que hacer una vez que hubiera tecleado su mensaje de ciento cuarenta caracteres. Era como un ejercicio infantil de colorear siguiendo la numeración para una torpe usuaria de las herramientas informáticas.

El plan de la televisión en directo era meticuloso. Oprah escribiría un tuit, lo enviaría y a continuación habría un corte publicitario. Mientras el telespectador veía los anuncios, Oprah recibiría instrucciones para «pulsar la tecla con una pegatina amarilla», lo que cargaría los tuits de todos sus amigos, entre ellos George Stephanopoulos, Ellen DeGeneres, Shaquille O'Neal, Demi Moore y muchos más, que habían recibido instrucciones de responderle, dándole la bienvenida a la página.

Pero Oprah pulsó antes la tecla de las mayúsculas y empezó a escribir: «HOLA, TUITEROS. GRACIAS POR VUESTRA CÁLIDA BIENVENIDA. ME SIENTO DE VERDAD EN EL SIGLO XXI». Y entonces, en vez de pulsar la tecla «Enviar» en la página de Twitter, pulsó sin querer la tecla con la pegatina amarilla. La acción reinicializó la pantalla y borró su primer tuit. Corte para publicidad. Oprah no había enviado ningún tuit. Cuando Ev se dio cuenta del fallo, se le hizo un tenso nudo en la garganta. Apartó rápidamente a Oprah y se hizo con el teclado para escribir frenéticamente el mismo tuit, en mayúsculas, y pulsar «Enviar», su corazón latiendo con fuerza cuando oyó que el cámara vociferaba:

—Volvemos a estar en el aire en cinco, cuatro, tres…

En un momento del programa, Kutcher apareció en pantalla, sentado en el mismo despacho desde el que horas antes había derrotado a la CNN haciéndose con el primer millón de seguidores.

—¡Felicidades! —le dijo Oprah.

—Esto es un comentario sobre el estado de los medios de comunicación —replicó Kutcher, dirigiéndose tanto a Oprah como al público—. Creo que con las redes sociales estamos en posición de conseguir que la voz de una sola persona pueda ser tan poderosa como una red de medios de comunicación. Éste es precisamente el poder de la web social.

Y continuó explicando que Twitter le permitía controlar el tipo de imágenes y vídeos que se compartían online sobre él, derrotando con ello a los *paparazzi*. Ahora podía ganar la partida a los *Us Weekly* de todo el mundo publicando imágenes aprobadas por él antes de que lo hicieran los tabloides.

Durante el programa, los telespectadores se registraron masivamente en la página. Desde Chicago hasta Clearwater, desde Modesto hasta Miami, desde Seattle hasta Statesboro, aquel día se sumaron a Twitter más usuarios que cualquier otro día en la historia de la página —casi medio millón de personas en las primeras veinticuatro horas— y a pesar de que los servidores quedaron machacados, lograron sobrevivir.

Tras la emisión, Ev y Sara se dirigieron a la tienda del programa para comprar baberos para Miles, el bebé que Sara daría a luz en dos meses.

Luego, Ev escribió un e-mail a sus empleados con el título «La leche». El texto decía: «Me voy a la cama, aquí en Chicago. Sólo podré disfrutar de cuatro horas de sueño». Y continuaba efusivamente explicando lo orgulloso que se sentía del equipo de treinta y cinco personas que había conseguido mantener viva la página a pesar de la marea de usuarios: «¡Qué semana para Twitter! Gracias a todos por vuestro duro trabajo».

Ev rebosaba orgullo. Pero no todo el mundo estaba tan feliz.

A pesar de que Kutcher había proclamado que cualquiera estaba en posición de ser tan poderoso como los medios de comunicación, había una persona cuyos tuits habían caído en la más pura irrelevancia, una persona que había visto el programa de Oprah y a Ev, su antiguo amigo y compañero de trabajo, hablando en directo en la televisión.

Noah.

Noah había visto, sin poder dar crédito, que había sido borrado por completo de la historia de Twitter. Tuiteó entonces: «Viéndole en TV, me he preguntado cómo he llegado a ser tan invisible, tan ausente de la puesta en escena. Sin huella alguna».

En el pasado, la historia la escribían los vencedores. Pero en los tiempos de Twitter, la historia la escribe todo el mundo. Sin embargo, los vencedores eran ahora los que tenían la voz más alta y podían proclamar *su* versión de la historia.

Ev no había borrado intencionadamente a Noah de la historia de Twitter. Siempre había procurado reconocer de manera adecuada los méritos de quienes habían colaborado en su creación, dar las gracias a los empleados en las ceremonias de entrega de premios, como en Crunchies, y hablar en las entrevistas sobre el papel desempeñado por Jack y Biz. Ev creía sinceramente que Twitter era una compañía que no tenía nada que ver con la de los tiempos en que Noah ayudó a formarla.

Pero Jack nunca había sido franco en cuanto al tipo de colaboración que habían mantenido Noah y él durante la creación conjunta de Twitter.

Viendo «The Oprah Winfrey Show», Jack se puso furioso por no ser él quien aparecía en el programa. Y más adelante expresaría ante Biz su ya conocida queja:

—¡Se me ha borrado de la historia!

—No, no se te ha borrado —le replicó Biz—. Ev te mencionó en el programa. ¡Nos calificó de genios!

Pero lo que Ev hubiera dicho carecía de importancia. O lo que dijera Biz. Jack se sentía borrado. Y a diferencia de Noah, que se había sumido en la oscuridad después de ser

expulsado de la compañía, Jack tenía planes grandiosos.

La espiral de Iraq

El avión de transporte C-130 rugió en la pista de aterrizaje, sus hélices cortando con ferocidad el aire del árido Oriente Próximo. Incluso desde donde estaba, a un par o tres de centenares de metros de distancia, Jack vio que el tamaño del avión era monstruoso. Al lado del otro aparato que ocupaba la pista, parecía una gigantesca ballena azul descansando entre un banco de pececitos de colores.

Camiones y *jeeps* del ejército evolucionaban de vez en cuando alrededor del avión, junto con soldados estadounidenses agazapados bajo el peso de uniformes de trabajo, armamento y grandes macutos verdes. La escena recordaba extrañamente un montón de juguetes dispuestos en el suelo de la habitación de un niño imaginativo.

Jack observó a través de sus gafas oscuras la luz brillante del sol filtrándose a través de los ventanales de la zona de embarque del aeropuerto internacional Queen Alia de Ammán, Jordania. La espera para subir al avión estaba generándole un nerviosismo que hacía tiempo que no sentía y le había hecho olvidar por un rato la aparición de Ev en «The Oprah Winfrey Show», tres días antes. Ahora estaba obsesionado por otra cosa: Iraq, donde aterrizaría en cuestión de pocas horas.

Mientras intentaba calmar los nervios, percibió unos golpecitos en el hombro. Al volverse, descubrió que se trataba de Jared Cohen, el funcionario del Departamento de Estado responsable del viaje en el que Jack estaba a punto de embarcarse.

—¿Has visto el artículo de portada que trae hoy el *Wall Street Journal*? —le preguntó Cohen.

—No, ¿qué artículo?

—Habla sobre Twitter —dijo Cohen, alejándose para hablar con alguien más—. Échale un vistazo. Se titula «La revolución de Twitter».

Jack sacó el iPhone del bolsillo para buscar la noticia, y accedió a la página web del *Wall Street Journal* en pocos segundos.

Cohen parecía un actor de película de espías de bajo presupuesto, lo que ya le iba bien teniendo en cuenta que trabajaba para el Departamento de Estado de Estados Unidos. Tenía el pelo oscuro, desgreñado, y la piel fina y tersa. A pesar de ser alto y delgado, los trajes parecían colgarle de los hombros algo más de lo que deberían. La corbata, siempre descuidada, como el cabello, y desviada ligeramente hacia un lado, le proporcionaba el aspecto de ser un hombre siempre atareado. Y lo estaba.

Cohen se había incorporado a «Estado», como llamaban al departamento los que trabajaban en él, a finales de 2006, con Condoleezza Rice al mando. En aquel momento tenía sólo veinticinco años, pero un currículum más impresionante que el que pudieran tener muchos que le doblaban la edad. Estaba en posesión de ostentosos títulos de las universidades de Oxford y Stanford, dominaba el suajili y el árabe y había escrito dos libros: uno sobre el genocidio de Ruanda y otro sobre las revoluciones silenciosas y la juventud musulmana en Irán y Siria.

Cuando Hillary Clinton se convirtió en la nueva secretaria de Estado de la administración Obama, confirió a Cohen —y a su jefe, Alec Ross, otro joven funcionario del departamento— poderes para fomentar la diplomacia con la ayuda de las nuevas tecnologías que el ciudadano de a pie tuviera a su alcance. Es decir, tenían licencia para utilizar las redes sociales.

Una de las iniciativas más osadas de Ross y Cohen fue llevarse al Iraq destrozado por la guerra a un séquito de ciudadanos tecnológicos influyentes, entre ellos gente de Google, YouTube, Meetup, Howcast, AT&T y, por supuesto, Twitter. Tenían la esperanza de que pudieran aportar ideas sobre cómo reconstruir un país que se desmoronaba con la ayuda de tecnología y teléfonos móviles en vez de con ladrillos y cemento.

Cohen había explicado su objetivo durante la escala del grupo en Ammán. Se reunirían con el presidente y con el primer ministro. Les había comentado que se vistieran con traje para el vuelo para de este modo ir directamente a las reuniones en cuanto aterrizaran.

Y allí estaban, a poco más de ochocientos kilómetros de una zona de guerra.

Ev había sido invitado al viaje, pero estaba demasiado ocupado, al igual que Biz y Goldman. Al principio pensaron en declinar la invitación, pero luego pensaron que Jack podía ir si quería. ¿Qué daño podría hacer en Iraq? De modo que allí estaba Jack, en el aeropuerto jordano, acabando de leer el artículo del *Wall Street Journal*. Cohen anunció entonces que había llegado la hora de embarcar.

Atravesaron la caliente pista, llegaron a un punto de encuentro y les proporcionaron equipamiento de protección del ejército. Subieron entonces a bordo del C-130 y vieron enseguida que no tenía ventanillas de ningún tipo. Cubiertos con cascos y protegidos con chalecos antibalas, los sujetaron a continuación con los cinturones de seguridad a los asientos de red de color rojo. Jack, sentado al lado de Cohen y Scott Heiferman, el fundador de Meetup, volvió la cabeza hacia la parte posterior del avión, donde el personal del ejército permanecía sentado con ametralladoras, emprendiendo un viaje a Iraq por motivos claramente distintos a los de ellos.

Era una escena difícil de asimilar para la delegación tecnológica. El casco oscuro y redondeado del avión militar dejaba al descubierto la totalidad de sus entrañas metálicas, con la excepción de la parte cubierta con la bandera estadounidense que colgaba del techo y proclamaba con orgullo a qué equipo pertenecían sus pasajeros. El calor en el interior del aparato hacía la escena más inquietante si cabe. En aquel vuelo no repartían cacahuetes, era evidente.

Una oleada de miedo y excitación recorrió al grupo en el instante en que el avión inició su larga y regular ascensión hasta alcanzar los ocho mil quinientos metros de altitud. Jack, sudoroso, no estaba pensando precisamente en que en muy poco tiempo iba a conocer al presidente iraquí; estaba ofuscado cavilando sobre la última frase del artículo del *Wall Street Journal* que había leído en tierra jordana antes de despegar.

El artículo era una reseña sobre Twitter y, como el subtítulo sugería, sobre «los cerebros que hay detrás de la herramienta de networking más caliente de la web». Pero su vejación no era ni por el título ni por el subtítulo. Ni por la fotografía en la que aparecían Biz y Ev, sin Jack. Ni siquiera por la escasa mención de la implicación de Jack en Twitter. Era por la última frase, que estaba provocándole una explosión de rabia en las venas.

Ev le había comentado al periodista del *Wall Street Journal* que había posibilidades de que Twitter saliera próximamente a bolsa, aunque, decía el artículo, «probablemente sin Ev, ya que no está muy interesado en dirigir una compañía que cotice en bolsa». No, Ev estaba interesado en trabajar en otra idea, le dijo al periodista. «Ha estado reflexionando sobre una manera de revolucionar el e-mail».

Durante el vuelo, Jack se repitió mentalmente una y otra vez la última frase del artículo. «¡Revolucionar el e-mail!». ¿Por qué Ev le había echado de la compañía si ni siquiera le apetecía dirigirla?

Cuando el avión empezó a aminorar la velocidad, vio que los demás se quitaban los cascos y se sentaban sobre ellos como si de pequeños taburetes se tratara. Vio que lo hacían todos.

—¿Qué sucede? —gritó Jack por encima del rugido de los motores, dirigiéndose al empleado del Departamento de Estado que tenía sentado a su lado.

—¡Vamos a aterrizar! —le gritó el hombre como respuesta—. A veces, cuando tocamos suelo, somos víctimas de los ataques de armas portátiles; no nos gustaría que acabarais con una bala en el culo.

Jack se quitó apresuradamente el casco metálico y se sentó sobre él para proteger sus pelotas. Al instante, el avión empezó a girar rápidamente.

Hacer aterrizar un C-130 en el arrasado aeropuerto internacional de Bagdad no es tan sencillo como hacerlo en JFK con un avión de transporte de pasajeros. No hay señales de «ABRÓCHENSE LOS CINTURONES» ni azafatas que te digan que tienes que apagar el iPad. Los aviones que aterrizan en Iraq tienen preocupaciones más importantes; concretamente, no recibir un impacto de cohetes lanzados desde tierra. El truco que utilizan los pilotos consiste en aterrizar en tirabuzón, descendiendo en espiral hacia la pista como el agua que se va por el desagüe. (O, como un piloto que aterrizó allí explicó con gran elocuencia: «Bajas más rápido que las bragas de Paris Hilton»).

Después de rodar por la pista, se abrió la puerta con rampa trasera y se filtró una franja de cielo naranja. Acto seguido, el calor del desierto irrumpió como una contracorriente en una casa en llamas, golpeándolos uno a uno con un manto de aire abrasador. Cuando Jack miró hacia fuera, vio docenas de helicópteros salpicando el horizonte como diminutas hormigas arrastrándose por el cielo.

«Parece una escena sacada de *Forrest Gump*», se dijo Jack.

Pronto comprendieron que la petición de Cohen de embarcar vestidos con traje había sido una idea horrorosa. Los chalecos antibalas, que estaban confeccionados con áspero nailon, habían pasado las últimas dos horas en contacto con sus chaquetas y habían triturado sus trajes como el papel de lija haría con el tofu.

Cuando el avión se detuvo, fueron conducidos hacia la parte posterior y presentados a Tony, un fornido exmarine de anchas espaldas y mirada atenta, que supervisaría su seguridad durante toda la semana. Explicó al grupo qué hacer en caso de ser secuestrados y retenidos como rehenes.

Pasados unos minutos fueron conducidos hacia un grupo de helicópteros de asalto que los transportarían hasta la Zona Verde, el área de Bagdad bajo control estadounidense. Pese a no ser inmune a los ataques de los misiles, les dijeron, era el lugar más seguro de Iraq, al menos para los norteamericanos.

El *chopper* avanzó ladeado impulsado por sus hélices, sobrevolando la contaminada atmósfera iraquí. Jack ocupó un asiento en la parte posterior y atisbó por la apertura del helicóptero mientras los marines sentados a su lado apuntaban al suelo con sus armas.

—Ésa es la carretera más peligrosa del mundo —le gritó uno de los marines—. Hay IED por todas partes. (Los IED [Improvised Explosive Devices] eran «artefactos explosivos improvisados» colocados por los insurgentes para matar estadounidenses).

—Interesante —dijo Jack, nervioso, metiendo de nuevo la cabeza en el interior del aparato y respirando hondo. Miró a los demás ocupantes del helicóptero y esbozó una débil sonrisa. Scott estaba tirando fotos con una cámara digital, Cohen estaba ocupado con su BlackBerry y Steven Levy, un periodista, escribía en su bloc de notas.

Además de la capacidad de Cohen para salir adelante en prácticamente cualquier

situación, éste poseía otra habilidad impresionante: una maña especial para conseguir que la prensa lo acompañara en todas sus excursiones. Levy, columnista de *Wired*, había sido invitado a acompañar a la particular delegación en calidad de periodista agregado.

«La idea consiste en utilizar los cerebros de los integrantes de este pequeño colectivo para aportar ideas a los funcionarios del gobierno iraquí, a las empresas y a los usuarios que participarán en la reconstrucción —escribió Levy en la página web de *Wired* en cuanto llegó a Bagdad—. ¿Quién sabe más de esas cosas que un contingente de colegas de internet cargadito de zumo de Google y que cuenta en sus filas con el tipo que se inventó Twitter?».

Los días siguientes fueron un batiburrillo de reuniones, entrevistas con medios de comunicación y posados fotográficos.

Fueron transportados de un lado a otro a bordo de autobuses negros blindados para reunirse con funcionarios iraquíes de todo tipo de rango y relevancia. Los helicópteros volaban constantemente por encima de sus cabezas, siguiendo todos sus movimientos con armamento asomando por los laterales, ángeles de la guardia vigilando su paso por las calles de Bagdad.

«Quitándome el casco y el chaleco antibalas», tuiteó en un momento dado Jack. El grupo había decidido utilizar la etiqueta «#iraqtech» para el viaje. A pesar de que ni Ev, ni Biz, ni Jack se habían sentido inspirados de entrada por el concepto de las etiquetas, calificándolas de «demasiado tecnológicas», la almohadilla había acabado formando parte integral del servicio y estaba siendo utilizada para organizarlo todo, desde discusiones sobre programas de televisión hasta manifestaciones.

«Demasiado hormigón. Lo hay por todas partes», tuiteó Jack saliendo de la Zona Verde. Durante aquellos días, Jack pasó mucho tiempo pensando en las apariciones que Ev y Biz habían hecho en los medios de comunicación en el transcurso de los últimos meses. Le ponía furibundo pensar que no era él quien daba aquellas entrevistas.

Pero el tema estaba a punto de cambiar.

Una de las primeras reuniones del grupo fue con la Comisión de Inversión Nacional, un brazo económico del gobierno iraquí. De allí partieron a reunirse con altos funcionarios gubernamentales.

Cada reunión se iniciaba con incómodas explicaciones sobre los trabajos de los distintos miembros de la comisión.

—Yo fundé una compañía llamada Twitter.

—¿Tweeter?

—No, Twi-t-ter.

—Ahhh, sí. Tweeter.

Todos deseaban sinceramente ayudar a los iraquíes y ofrecerles sugerencias sobre cómo utilizar la tecnología para contribuir a reconstruir el país y su convulsa economía.

En el transcurso de una reunión, mientras el grupo bebía de unas sofisticadas copas en casa de Barham Salih, viceprimer ministro de Iraq, Jack intentó convencer a los funcionarios de que deberían registrarse en Twitter.

—Los ciudadanos de Iraq y los medios le seguirían —le explicó Jack a Salih—. Una tecnología como Twitter puede proporcionar acceso y transparencia al gobierno.

Y poco después, mientras seguían rodeados de guardias, el viceprimer ministro aseguró a Jack:

—Me apunto mañana mismo.

—El presidente Obama lo utiliza constantemente —comentó Jack, explicándole con

elocuencia el papel que Twitter había desempeñado en la elección de Obama. Como un vendedor ambulante, consiguió que se registrara también parte de los guardias de seguridad de Blackwater asignados para proteger a la delegación.

Cuando el séquito se reunió por fin con el presidente iraquí, Jalal Talabani, el mundo occidental estaba ya al corriente de la delegación de maravillas tecnológicas que estaba pateándose Bagdad explicando el funcionamiento de Twitter y YouTube. Los medios de comunicación —la CNN, *Los Angeles Times*, *New York Times*, Al Jazeera, y varias docenas más— empezaron a seguir al séquito como *paparazzi* detrás de Britney Spears de compras en un centro comercial.

El cenagal de reporteros que seguía a la delegación preguntaba continuamente a Jared si podían hablar con «el fundador de Twitter» que estaba en el grupo. Jack, feliz de apartar el foco de Biz y Ev, accedía siempre encantadísimo.

La última noche del viaje tomaron asiento junto a una larga y concurrida mesa en la base del ejército estadounidense. Con los portátiles abiertos, bebiendo latas calientes de Budweiser, reflexionaron sobre la semana durante la que se habían transmutado de frikis tecnológicos en consultores con el fin de ayudar a un gobierno agostado a entrar en el siglo XXI. Pero uno de los integrantes del grupo, Jack, se había convertido además en una superestrella internacional. Su fotografía hablando con los periodistas había aparecido en periódicos, blogs y revistas de todo el mundo.

El plan de Ev, Biz y Goldman de permitir a Jack marcharse y mantenerlo apartado había salido completamente al revés. «FUNDADOR DE TWITTER ENVIADO A SALVAR IRAQ», rezaba el titular de un periódico británico, acompañado con una fotografía de Jack Dorsey.

La última mañana del viaje fueron conducidos al aeropuerto y esperaron en la maltrecha pista llena de escombros la llegada del C-130 que los alejaría de Iraq para regresar a Estados Unidos. Mientras aguardaban la llegada del avión, Jack sacó el teléfono móvil para mirar Twitter. Con los helicópteros latiendo sobre su cabeza y los cazas perforando la tranquilidad del cielo, Jack vio que el viceprimer ministro se había mantenido fiel a su palabra.

«Siento este primer tuit desagradable —decía Barham Salih en su primera proclama de ciento cuarenta caracteres—. Tormenta de arena en Bagdad y atentado suicida. Recordatorio de que las cosas no marchan aún bien del todo».

Time 101

Flashes de luz blanca explotaron en el aire delante de Jack, Biz y Ev como fuegos artificiales en miniatura. «Pop. Pop. Pop».

—¡Aquí! ¡Mirad hacia aquí! —gritaban los fotógrafos mientras sus cámaras disparaban acallados disparos. Fuego amigo: «Clic. Clic. Clic»—. ¡Hacia aquí! —chillaban—. ¡Mirad hacia aquí!

Los fundadores de Twitter se detenían cada pocos pasos —«pop, clic, pop»— y seguían avanzado sobre la alfombra roja como si estuvieran en una cinta transportadora. Los agentes del servicio secreto que montaban guardia en la escena lucían blancos pinganillos.

—¡Hola, Jack Dorsey! —dijo una joven, aproximándose con un cuadernillo.

—¡Hola, Evan Williams! —chilló jovialmente otra mujer que no lo conocía de nada—. Tú debes de ser Sara —añadió, dirigiéndose a la esposa de Ev.

—Señor y señora Stone —dijo otra, tranquilamente—. Los acompañaré hasta dentro —escucharon todos.

Los gritos de los *paparazzi* eran un telón de fondo constante en su avance:

—¡Liv! ¡Liv Tyler!

—¡Kate!

—¡Whoopi, por aquí!

Siguieron desfilando por alfombras rojas con cortinajes rojos, superaron detectores de metales, pasaron la segunda puerta de seguridad. Pasaron por otra alfombra para las entrevistas televisivas.

—¡Son los chicos de Twitter! —oían mientras micrófonos y cámaras de televisión se acercaban a escasos centímetros de sus caras. Había preguntas por todas partes. Chistes. Avanzaron un par de metros más hasta el siguiente micrófono. La siguiente cámara. La siguiente batería de preguntas y chistes. Y al final de aquel desafío de los medios de comunicación se encontraron en el último pabellón, donde les dieron una tarjeta con información sobre la mesa que tenían asignada para la cena.

—Antes de que entren, tengo que darles una cosa más —dijo el hombre—. Tienen que ponerse este pin en la solapa para que los asistentes sepan que son una de las «100 personas más influyentes del mundo» según la revista *Time*. —Y adornaron sus trajes con relucientes insignias honoríficas en oro y rojo.

En el interior, guantes blancos flotaban por los aires transportando bandejas de champán que se deslizaban impasiblemente por el salón como alfombras mágicas, inmunes a las turbulencias del poder que giraba a su alrededor. Líderes mundiales, actores, consejeros delegados multimillonarios, magnates de los medios de comunicación, ganadores del Premio Nobel, primeras damas, segundas damas, todos ellos mezclados, brindando silenciosamente con sus copas de champán y observando el quién es quién del quién es quién.

Y entre todos ellos estaban Jack, Biz y Ev. Habían llegado muy lejos: un par de años antes eran alguien entre los don nadies, visibles sólo para los amantes de la tecnología de San Francisco. Un par de años antes de eso, eran simplemente don nadies: Jack con rastas azules paseando un cochecito por Berkeley, un canguro hacker que dormía en un sofá. Biz, que sentía pánico a volar en avión, haciendo malabarismos con las tarjetas de

crédito para pagar el alquiler y con una deuda de cincuenta mil dólares. Ev viviendo en un garaje alquilado por seiscientos dólares al mes, recorriendo caminos de tierra a bordo de una bicicleta prestada para ir a trabajar a un minúsculo cubículo, donde pasaba el día sentado sin abrir boca. Todos solos y solitarios, buscando algo. Y aquí estaba… O eso creían.

Hay gente destinada a la grandeza; otra que cae en el camino para alcanzarla.

Jack inspeccionó la sala y comprendió que tenía que dar a conocer al mundo dónde estaba. «Tomando champán en la gala Time 100», tuiteó.

—¡Oh, eres Whoopi Goldberg! —dijo Biz al coincidir con la galardonada actriz—. Me encantaste en *Star Trek* —dijo, emocionado.

A ella no le hizo gracia. Detrás de él, Stella McCartney, la mundialmente famosa diseñadora de moda, estaba rodeada por su séquito, en el que destacaban Liv Tyler y Kate Hudson, ambas cóctel en mano. Las risas resonaban por el espacio por encima del murmullo de las conversaciones.

A pesar de que la sala estaba repleta de famosos, muchos de ellos estaban hablando sobre tres personas: los chicos de Twitter.

John Legend declaró ante un equipo de filmación:

—Yo hago Twitter. Acabo de subirme al carro hace tan sólo unas semanas. Y ya tengo doscientos treinta mil seguidores, lo que no está nada mal.

—Oh, caramba, ahí está M. I. A. —le dijo Jack a Biz con la emoción de un niño que ve a su personaje de dibujos animados favorito en la vida real. Se dirigió rápidamente hacia ella, el champán de su copa derramándose como una tormenta gigantesca en un minúsculo océano.

M. I. A., una famosa rapera de West London, se había registrado en Twitter hacía sólo unos meses y se había sumergido al instante en la profunda piscina de los ciento cuarenta caracteres. Luciendo un vestido negro y cazadora vaquera, le explicó a Jack que Twitter le encantaba porque le permitía estar en contacto con sus admiradores y decir lo que le apetecía. Mientras seguían charlando, apareció Ev y se presentó.

—¿Y tú también estás en Twitter? —le preguntó M. I. A. a Ev.

—Sí.

—Estupendo, ¿y qué haces?

—Soy el consejero delegado —respondió Ev.

La atención de M. I. A. pasó rápidamente a Ev. Jack se molestó con él por haberle robado aquella conversación y por tener el privilegio de presentarse como el consejero delegado de Twitter.

—¿Podríais poneros juntos para que os haga una foto, por favor? —preguntó alguien.

Jack frunció el entrecejo y tomaron la fotografía del grupo. El marido de M. I. A. se sumó también. Ella se apretujó un poco y ladeó la cabeza. Ev se volvió y sonrió, su pajarita negra señalando hacia arriba. Pero Jack no. Hizo un mohín, el entrecejo marcado. «Pop. Clic». Un momento capturado para la eternidad.

Poco después fueron invitados a pasar al salón de baile del Lincoln Center, donde se celebraría la cena. Biz y Livy tenían asientos asignados en la mesa diez. Charlaron con Lauren Bush, prima del anterior presidente, y con Jon Favreau, el redactor de los discursos del presidente de Estados Unidos.

Cuando Jack localizó su asiento en el nivel superior, inspeccionó el salón en busca de Ev. Vio de refilón a Michelle Obama, luego vislumbró a Lorne Michaels, productor de

«Saturday Night Life», que parecía un adolescente abandonado jugando con su teléfono e ignorado por todo el mundo. Cerca de él, Glenn Beck, el conservador líder de Fox, disparaba fotografías con su teléfono inteligente mientras charlaba con Arianna Huffington, la bloguera liberal. Detrás de ellos, Jimmy Fallon se reía de un chiste.

Entonces lo vio. Ev estaba sentado en la mesa dos, el mejor asiento de la casa, literalmente, justo delante del escenario que presidía Michelle Obama. Estaba sentado junto a Joy Behar, copresentadora de «The View», y Moot, que acababa de obtener el título de «Persona más influyente del mundo», después de que su página web, 4Chan, manipulara las votaciones de *Time*.

Jack dio un largo trago a su copa de champán. El orden de jerarquía existe incluso en la gala de las cien personas más influyentes del mundo según la revista *Time*. Y en 2009, en la parte superior de esa lista estaba Evan Williams, el consejero delegado de Twitter.

El nivel superior albergaba, por lo visto, a los invitados de menos relevancia, como Christine Teigen, John Legend y Lou Reed. (Oprah también estaba allí, pero sólo porque tenía que marcharse antes). Mientras Jack rabiaba por dentro, sus pensamientos se vieron interrumpidos por unos golpecitos en el hombro.

—¿Y usted quién es? —preguntó una mujer mayor extendiendo la mano, cubierta de lujosos anillos, para saludarlo.

—Soy Jack Dorsey, el fundador de Twitter.

—Oh, ¿vendrá mañana al programa? —le preguntó la mujer, y se presentó—: Soy Barbara Walters. —Lucía un vestido negro con la parte superior de malla transparente, revelando sus hombros. Los enormes pendientes parecían candelabros de un palacio francés.

—No —respondió Jack—. ¿Qué programa?

Walters le explicó que a la mañana siguiente, después de la gala *Time* 100, los cofundadores de Twitter tenían previsto aparecer en «The View», el programa que presentaba junto con Joy Behar y Whoopi Goldberg.

Jack se quedó perturbado y le dio su propia versión de los acontecimientos que habían transcurrido a lo largo del último año, como si Walters estuviera entrevistándolo en un especial de su programa.

Le explicó que hacía unas semanas se había enterado de que el último número de la revista *Time*, con veinticinco millones de lectores, anunciaría el nombre de las cien personas más influyentes del mundo. Noventa y ocho de esas cien personas serían líderes políticos, físicos, ganadores del Premio Nobel, economistas, músicos y los reyes y las reinas de la selva de los famosos de primera línea. Los otros dos lugares de la lista habían sido reservados a Evan Williams y Biz Stone, de Twitter. Jack Dorsey no estaba incluido.

Cuando Jack se había enterado, había enviado a Biz una enojada nota exigiéndole ser incluido en la lista. Biz le explicó que eso no dependía de él. Los editores de la revista *Time* no habían considerado a Jack como empleado de la compañía y, por lo tanto, no le habían visto el sentido a incluirlo en la lista. Biz sabía que la situación era delicada y había intentado incorporar a Jack, pero sin resultado. Los e-mail entre Jack, Biz, Ev y los editores de *Time* habían volado en todas direcciones. Pero *Time* había reiterado su postura, argumentando que Jack no estaba implicado en la operativa diaria de Twitter. Al final, después de tensas negociaciones, Biz había conseguido que Jack fuera invitado a la cena, aunque técnicamente no estaba considerado como parte de los *Time* 100. De modo que la cena se había convertido en *Time* 101. Aunque nadie lo sabía, con la excepción de los editores, los chicos de Twitter y ahora también Barbara Walters.

Walters escuchó la explicación como una madre cuyo hijo acaba de llegar a casa después de pelearse con su mejor amigo.

—Vamos a solucionar esto —le dijo a Jack, explicándole que tenía programado entrevistar a Ev al día siguiente y que hablaría con él sobre la confusión. Pero Jack no había terminado todavía. La entrevistadora más famosa del mundo, que escucha las palabras de presidentes, reyes y princesas, siguió escuchando a Jack quejándose de Ev y Biz.

Cuando Jack cogió en su día el ejemplar de la revista, había buscado directamente la página que hablaba sobre «Los chicos de Twitter» y había empezado a leerla. *Time* había pedido a famosos que escribieran una presentación de trescientas palabras sobre las distintas personas influyentes, y para hablar sobre Twitter había elegido a Ashton Kutcher.

«Hace años —había escrito Kutcher—, cuando los historiadores reflexionaban sobre la época en que vivían, los nombres de Biz Stone y Evan Williams habrían sido referenciados junto con los de personajes como Samuel Morse, Alexander Graham Bell, Guglielmo Marconi, Philo Farnsworth, Bill Gates y Steve Jobs». Jack aparecía mencionado en el artículo más adelante, de pasada, como uno de los cocreadores de Twitter y «no aparecía» en la fotografía que acompañaba el escrito: una imagen de Ev y Biz mirándose con unos pájaros artificiales por encima de ellos, suspendidos de la rama de un árbol.

A Jack le traía sin cuidado que Kutcher pusiera por las nubes a Twitter calificándolo de «la puerta de acceso a internet». O que *Time* dijera que Twitter era «un escenario para la humanidad y la conexión». O que se hubieran enviado más de dos millones de millones de tuits desde la primera actualización de la página. Lo que importaba era que Jack Dorsey no tenía más mención en el artículo de *Time*. Que no se le comparaba con el inventor del teléfono o con el creador del código Morse o con el genio del televisor.

Biz y Ev le habían pedido a Jack que se pasara por las oficinas de Twitter para discutir la confusión surgida en torno a *Time* 100. Jack estaba empezando a quejarse muy sonoramente ante gente relacionada con Twitter sobre la supercélula que la prensa había creado alrededor de la compañía y la falta de atención que él recibía.

Era muy raro que Ev se mostrara visiblemente enojado con alguien. Aun con el crecimiento que estaba experimentando la compañía que dirigía, seguía odiando la confrontación e intentaba evitarla a toda costa. Pero también él tenía un límite y Jack, que estaba inmerso en un frenesí con los medios, empezaba a sacarlo de quicio. La junta estaba preocupada y se había percatado de que Jack hacía a menudo comentarios sobre temas de los que tenía escasa información, incluidos asuntos internos de los que no estaba al corriente, puesto que, técnicamente, él no trabajaba en Twitter. Y Biz estaba asimismo frustrado por las declaraciones de Jack a la prensa en las que afirmaba ser el «inventor» de Twitter; el único creador de una idea que, en realidad, tenía muchos creadores.

Las oficinas de Twitter estaban en fase de ampliación el día que Jack llegó para la reunión. De modo que el trío decidió hablar en privado —lejos de las miradas curiosas de empleados con cuenta en Twitter— y se encerró en una de las salas de reuniones, que estaba ahora en obras.

Una vez sentados alrededor de una gran mesa cuadrada, Ev le dijo a Jack que tenía que «relajarse» con la avalancha que estaba abocando a los medios de comunicación.

—Es malo para la compañía —le dijo—. Estamos emitiendo un mensaje erróneo.

Biz había tomado asiento entre los dos y empezó a presenciar el intercambio como un espectador un partido de tenis. Luego Ev le pidió a Jack que enmendara la parte de su biografía en la que hablaba de Twitter y en la que se declaraba fundador e inventor de la página.

—Pero yo inventé Twitter —se reafirmó Jack.

—No, tú no inventaste Twitter —replicó Ev—. Tampoco lo inventé yo. Ni Biz. Nadie inventa cosas en internet. Simplemente se expanden a partir de una idea que ya existe.

Biz asintió, dando a entender con ello que coincidía con lo que Ev acababa de exponer, y ofreció un comentario del mismo estilo.

Ev le dijo a Jack que tuviera en cuenta que no había trabajado más que siete meses en la compañía y que lo que él había visualizado como Twitter —un servicio de actualizaciones de estado— no era aquello en lo que había acabado convirtiéndose. Le recordó que su visión de la compañía siempre había girado en torno al estado, en torno a «¿Qué estás haciendo?», mientras que la visión de Ev había sido más similar al blogueo, más en torno a «¿Qué está pasando?». Para Jack, Twitter consistía en contar historias sobre uno mismo, sobre Jack. Para Ev, consistía en contar historias sobre los demás.

Twitter había ido evolucionando de un modo que ninguno de ellos habría podido predecir. Las primeras discusiones sobre utilizar el servicio para compartir el estado de una persona habían empezado a quedar eclipsadas por el papel de Twitter como servicio de noticias en funcionamiento las veinticuatro horas del día y como red para compartir la información de los principales medios de comunicación. O, más importante si cabe, como herramienta para que el ciudadano informara de lo que veía en la vida real. El pase de prensa y el título de «periodista» habían quedado sustituidos por un teléfono inteligente y una cuenta de Twitter.

Pero Jack era incapaz de ver más allá de sus sentimientos y de captar el razonamiento de Ev. Se consideraba expulsado por un golpe de estado pensado para hacerse con el poder y la influencia. Si le apetecía contar al mundo que era el inventor de Twitter, así lo haría. Y cuanto más grande se hiciera Twitter, más ansiaría recuperar el trono como su legítimo propietario.

Sentado en la cena con el centenar de personas más influyentes del mundo, Jack no lograba superar el hecho de que Ev, y no él, fuera presentado como consejero delegado de Twitter. Que Ev estuviera sentado en la mesa dos, y no él. Que Ev estuviera a escasos metros de la primera dama de Estados Unidos, que estaba en aquel momento en el escenario hablando sobre innovación y emprendedores mirándolo directamente, y no mirando a Jack.

Ev.

No Jack.

La revolución iraní

La secretaria de Estado, Hillary Clinton, esperó pacientemente a que Alec Ross, su asesor de innovación, terminara de dibujar en su cuaderno.

Estaba sentada en un sofá tapizado en seda de color azul turquesa en la antesala de su despacho en el Departamento de Estado. Una gran lámpara de araña colgaba inmóvil del techo, dominando majestuosamente al grupo de funcionarios del gobierno. Molduras blancas ornamentales enmarcaban todos los aspectos de la estancia: puertas, ventanas y los candelabros con velas falsas que sobresalían de las paredes.

Después de dibujar diversas formas en la página, Ross detuvo el movimiento errático del bolígrafo para admirar su obra maestra. Se obsequió con un leve gesto de aprobación, sonrió satisfecho y le entregó la hoja a la secretaria Clinton.

Si alguien hubiera entrado en la sala en aquel momento, habría pensado que el grupo estaba jugando al Pictionary con la diplomática de más alto rango de Estados Unidos. Pero no se trataba de eso, obviamente.

Se hizo un silencio sepulcral mientras Clinton examinaba la hoja. La escena podría haber estado extraída perfectamente de cualquier antiguo cuadro expuesto en la National Gallery, a escasas manzanas de distancia de donde se encontraban. Ante una escena como aquélla, sin saber quiénes eran sus protagonistas, habría sido complicado determinar a qué época pertenecía. A pesar de que el grupo que rodeaba a Clinton estaba integrado por asesores tecnológicos y de innovación, en la mesita de centro oval, situada frente a ellos como un brasero, no había teléfonos móviles. Tampoco ordenadores portátiles ni iPads. Sólo un libro ilustrado de gran formato con fines decorativos y un pequeño jarrón de color beis.

Todos los artilugios de los miembros del grupo se habían quedado a doce metros de allí, descansando detrás de las «puertas de seguridad» del despacho de la secretaria de Estado. Cualquier forma de tecnología, con la excepción del papel, está estrictamente prohibida en el interior de toda área de Información Compartimentada de Alto Secreto para garantizar que nadie pueda grabar una conversación confidencial o fotografiar un documento de alto secreto.

Por eso Ross estaba dibujando Twitter en un papel, explicándole a la secretaria Clinton, de un modo abstracto, su funcionamiento.

—De modo que la gente escribe lo que quiere decir en un espacio diseñado para ello —le explicó Ross, señalando la parte superior de la hoja y adelantando la silla sobre la gran alfombra oriental en tonos azules y melocotón—. Y luego envía el tuit pulsando esta tecla —dijo, señalando la parte derecha de la hoja— y se distribuye entre los seguidores de esa persona, que a su vez pueden compartirlo con las personas que los siguen a ellos. —Se detuvo, comprendiendo que ahora tenía que explicarle a Clinton el concepto «seguir».

Miró en dirección a los demás funcionarios del Departamento de Estado, entre los que se encontraba Anne-Marie Slaughter, directora de planificación de políticas, que había sido convocada a aquella reunión privada organizada por Clinton con el objetivo de comprender el funcionamiento de Twitter.

En un momento dado, mientras Ross seguía relatando la importancia del servicio, Slaughter lo interrumpió.

—La verdad es que un chico de diecisiete años con un teléfono inteligente puede

hacer hoy en día cosas para las que antes era necesario un equipo completo de la CNN —dijo—. Esto lleva la transparencia a los lugares más opacos.

Ross, que en aquel momento contaba treinta y ocho años, tenía el pelo grueso, castaño y ondulado y un comportamiento infantil que le proporcionaba el aspecto de un adolescente. Durante su primer año en el Departamento de Estado había recibido el apodo de «Chico Obama», puesto que había sido contratado para la campaña en la que, justo un año antes, había ayudado al actual presidente a derrotar a Hillary Clinton en las primarias del Partido Demócrata. Una de las herramientas de su arsenal había sido la tecnología que en estos momentos estaba explicándole: Twitter.

—Nos está permitiendo ver el interior de lugares como Siria e Irán, lugares a los que los medios de comunicación les resulta imposible acceder —dijo Ross.

La reunión estaba teniendo lugar en aquellos momentos por algo que había sucedido hacía tan sólo unos días.

El 12 de junio de 2009, Biz vio que aparecían algunos avatares de color verde en sus entradas de datos que le resultaban extraños, como azucarillos de colores cayendo sobre un helado de vainilla. Ev también se había fijado, luego Goldman y otros empleados de Twitter. Pero en aquel momento nadie sabía qué querían decir. Hasta que los ingenieros se percataron de la presencia de picos de actividad procedente de Irán.

Unas horas después, empezaron a llegar noticias, algunas citando a Twitter, informando de que Mahmud Ahmadineyad, el presidente iraní, había anunciado su victoria por mayoría absoluta en las elecciones presidenciales de su país. Pero corrían por Irán rumores que acusaban a Ahmadineyad de amañar los resultados. Horas después del anuncio de los resultados de las votaciones, los candidatos de la oposición iraní recurrían a Twitter y a Facebook para proclamar su desacuerdo y en las calles se vivían pequeños conatos de protestas. Al día siguiente, cuando la información se propagó a través de Twitter, los manifestantes se multiplicaron en las principales ciudades del país. Mareas humanas tocadas con pañuelos verdes y ondeando banderas verdes, el color del partido opositor derrotado, tomaron las calles exigiendo un nuevo recuento de votos.

Por mucho que Ahmadineyad desdeñara las protestas, equiparándolas a «pasiones después de un partido de fútbol», interrumpió el funcionamiento de los mensajes de texto, Facebook, Twitter y otras formas de comunicación en el país, confiando en apaciguar con ello las protestas. Pero la juventud tecnológica iraní empezó a utilizar páginas web alternativas para sortear las medidas gubernamentales y siguió enviando información al mundo con la ayuda de Twitter y otras herramientas sociales.

«#iranelection», «#iran», «#stopahmadi» y una larga lista de etiquetas relacionadas con Irán se convirtieron en las tendencias del momento en Twitter. Los usuarios compartían vídeos de manifestantes recibiendo palizas, siendo atacados y, en ocasiones, recibiendo disparos de las fuerzas gubernamentales iraníes. Los esporádicos avatares verdes fueron aumentando en número y los flujos de información de Twitter empezaron a parecer el río Chicago el día de la festividad de San Patricio.

Mientras las noticias en tiempo real se filtraban desde Irán, Estados Unidos empezaba a montar su propia protesta en Twitter.

La etiqueta «#CNNFail» empezó a cobrar auge en Twitter. En vez de informar sobre las violentas protestas iraníes, la CNN había estado dando la «noticia» de la aparición en la web de algunas fotografías de Miss California semidesnuda. Pero tal y como Ashton Kutcher había demostrado dos meses antes, con el auge de redes sociales como Twitter, la CNN estaba volviéndose cada vez más irrelevante.

En los últimos meses, los gobiernos de todo el mundo habían empezado a controlar la página, convirtiendo Twitter en un panóptico observado desde cualquier rincón del mundo. La Casa Blanca, el 10 de Downing Street, el Kremlin; intelectuales, activistas y dictadores; la CIA, el FBI, el Departamento de Estado, todos observaban, recopilaban información sobre las protestas iraníes y utilizaban Twitter como herramienta para comprender mejor qué estaba sucediendo sobre el terreno.

De manera que a mediados de junio, cuando un empleado de bajo rango del Departamento de Estado que desempeñaba el cargo de «observador iraní», cuyo trabajo consistía en compilar informes sobre los sucesos del país, vio que Twitter iba a desconectarse por «mantenimiento periódico», incluyó el hecho en un informe.

Cuando Jared Cohen, recién llegado de Iraq, vio el apéndice que explicaba que Twitter iba a sufrir una desconexión, envió rápidamente un e-mail a Jack. Durante su viaje a Oriente Próximo, Jack le había confesado el problema que se vivía en Twitter entre los distintos cofundadores, pero Cohen pensó que éste podría ayudar igualmente a convencer a Biz y a Ev de que pospusieran el mantenimiento.

Cohen le explicó que en Irán se había planificado una importante manifestación justo a la misma hora en que estaba programada la desconexión. Se preguntaba si podrían posponer la operación. «Podría marcar la diferencia, literalmente, en términos de lo que está sucediendo en ese país», escribió Cohen en su e-mail.

Mientras Jack reenviaba el mensaje a Biz, llegó otro e-mail, con copia para Cohen, remitido por el Departamento de Estado para sumar presión al momento: «¡En estos momentos se está produciendo literalmente en Irán una Revolución Twitter!».

No era el primer e-mail que Biz recibía sobre el tema. La compañía se había visto inundada por mensajes de docenas de personas que se habían enterado del mantenimiento programado y conocían o estaban implicadas en las revueltas iraníes. Biz, Ev y Goldman convocaron una reunión para decidir qué hacer. A pesar de que el mantenimiento era crítico, y que no llevarlo a cabo en el transcurso de los próximos días podía potencialmente diezmar los servidores de Twitter, se llegó al consenso de retrasar el cierre de la página. Biz le pidió a Goldman que le ayudara a redactar el artículo que publicarían en el blog anunciando la decisión.

—Es evidente que no somos lo bastante inteligentes como para comprender la política iraní —le dijo Biz a Goldman cuando se encerraron en una sala de reuniones para decidir qué escribir—. No sabemos ni quiénes son los buenos ni quiénes son los malos. —Biz hizo una pausa y dijo, bromeando—: Espera un momento, ¿pero de verdad existen los buenos? —Goldman se echó a reír.

Permanecieron unos momentos en silencio, intentando digerir qué estaba pasando, qué estaban haciendo: escribir un artículo para su blog notificando al mundo el retraso de la actualización de mantenimiento de Twitter, una tecnología de la que ambos habían sido pioneros, una tecnología que tan sólo tres años antes la gente utilizaba para explicar cuándo iba al baño o para enterarse de si había barra libre de cerveza en una fiesta, estaba siendo utilizada en las calles de Teherán para intentar derrocar un gobierno.

Era un testimonio de la resiliencia de la humanidad. Dale un árbol a un hombre y lo convertirá en una barca; dale una hoja y la curvará para crear un vaso y poder beber agua con él; dale una piedra y construirá un arma para protegerse a él y a su familia. Dale un espacio que rellenar y un límite de ciento cuarenta caracteres para escribir y los adaptará para combatir una dictadura opresiva en Oriente Próximo.

Biz interrumpió el silencio, destacando que quería garantizar la imparcialidad de

Twitter en todo lo referente a la revolución iraní.

—Quiero asegurarme de que Twitter no está en esta historia —dijo antes de ponerse a escribir de nuevo—. No nos posicionamos ni a favor ni en contra de los manifestantes. Simplemente nos encanta este uso de Twitter.

A las 16.15, Biz publicó en el blog de la compañía el artículo que anunciaba que el cierre por mantenimiento había quedado pospuesto.

«Es necesario llevar a cabo una actualización crítica para garantizar la continuidad del funcionamiento de Twitter —decía el artículo—. Sin embargo, nuestros colegas de red […] reconocen el papel que está desempeñando Twitter como importante herramienta de comunicación en Irán. El proceso de mantenimiento planificado para esta noche se ha pospuesto y está programado para mañana entre las dos y las tres de la tarde, hora del Pacífico (la una y media de la madrugada en Irán).»

Y añadió, intentando distanciar la implicación de Twitter: «Nuestros colegas están corriendo un riesgo enorme, no sólo con Twitter sino también con los demás servicios a los que dan soporte a nivel mundial; les encomiamos por ser flexibles en lo que es, esencialmente, una situación inflexible».

El plan de Biz tuvo un efecto contraproducente. La historia se hizo global y Twitter y su implicación aparecieron en portada en los periódicos de todo el mundo.

Mark Landler, el corresponsal diplomático del *New York Times* que desveló la noticia, destacó que pese a que «la administración Obama dice haber intentado evitar palabras o hechos que puedan describirse como una intromisión en las elecciones presidenciales iraníes», daba toda la impresión de que se «había» entrometido.

«El lunes por la tarde, Jared Cohen, un funcionario del Departamento de Estado de veintisiete años de edad, envió un e-mail a la red social Twitter con una solicitud excepcional: retrasar el mantenimiento que tenían programado en su red global —escribió Landler, que se había enterado del retraso a través de sus fuentes en el Departamento de Estado—, que habría interrumpido el servicio mientras los iraníes utilizaban Twitter para intercambiar información y comunicar al mundo exterior las protestas que estaban proliferando como setas en Teherán».

Y la tormenta en los medios de comunicación continuó.

—No sabría diferenciar Twitter de un gorjeo —había dicho la secretaria Clinton en una conferencia de prensa celebrada durante el inicio de las protestas—. Estados Unidos cree apasionada y firmemente en el principio básico de la libertad de expresión —dijo detrás de un podio y rodeada por docenas de cámaras de televisión y periodistas—. Y resulta que uno de esos medios de expresión, la utilización de Twitter, es muy importante, no sólo para el pueblo iraní, sino cada vez más para los ciudadanos de todo el mundo, y muy especialmente para los jóvenes.

Después del artículo del *New York Times*, la gente entre bambalinas no estaba en absoluto feliz: ni la Casa Blanca, ni el Departamento de Estado ni, por supuesto, Twitter.

En el Departamento de Estado, el nombre de Cohen circulaba acompañado de la palabra «despedido». Cuando se presentó a una reunión programada con sus colegas de la Casa Blanca, parecía como si estuviera enfermo de gripe.

—¿Qué demonios has hecho? —le preguntó un amigo que trabajaba en la Casa Blanca—. Tienes una pinta asquerosa.

Cohen regresó a las oficinas del Departamento de Estado y le dijeron que esperara en su despacho hasta que se tomara una decisión sobre su destino. Clinton argumentó ante los consejeros del presidente, que querían el despido público de Cohen y de cualquiera que

hubiera estado implicado en el incidente de Twitter, que los funcionarios habían desempeñado simplemente su trabajo y que todo aquello formaba parte del cambiante entramado cultural, en el que Twitter estaba perfectamente entretejido. Al día siguiente por la mañana, Clinton se acercó al despacho de Cohen, dejó caer el *New York Times* sobre su mesa y señaló muy seria el artículo.

—Es estupendo —dijo, empujando el periódico hacia él—. Esto es justo lo que deberíamos estar haciendo.

Pero había una persona sin un trabajo a tiempo completo que no estaba siendo tratada con la misma amabilidad. El artículo del *New York Times* había mencionado el nombre de Jack como la persona que había accedido a posponer el mantenimiento de la página, aun sin ser empleado de Twitter. A pesar de no ser culpa de Jack llevarse el mérito en aquella ocasión, a Biz, Ev y Goldman les daba lo mismo: se subieron por las paredes cuando leyeron el nombre de Jack en el artículo.

Biz y Ev habían pasado días rechazando entrevistas para hablar sobre la situación en Irán, diciendo a los medios de comunicación que no consideraban «adecuado» que Twitter se implicara en una situación política tan volátil como aquélla, sobre todo teniendo en cuenta que había manifestantes que eran atacados por su propio gobierno.

Y ahora parecía que Twitter había elegido bando en una guerra de palabras internacional. Había aparecido tomando partido en un altercado moral y diplomático, justo donde menos deseaba encontrarse.

El multimillonario accidental

—Apuesto a que intenta comprarnos —le dijo Goldman a Alexander Macgillivray, que acababa de incorporarse a Twitter en calidad de abogado de la compañía. Estaban en Charlie's Restaurant, en Palo Alto, y Ev se quedó mirándolos mientras daba otro mordisco al bocadillo.

—De ninguna manera —replicó Macgillivray, al que apodaban Amac, de tal modo que cuando alguien le llamaba, parecía que dijera «¡Hey! ¡Mac!»—. No después de lo que acaba de hacer; no hay manera de que intenten comprarnos.

—Estoy de acuerdo con Amac —dijo Ev—. Eso sería de lo más abochornante.

—No. Lo hará —afirmó Goldman—. ¿Qué quieres apostarte, Amac? Vamos, apostemos.

La relación de Goldman, Ev y Amac se remontaba a 2003, cuando Google adquirió Blogger. En aquel momento, Amac era el segundo abogado de Google y se había convertido en el abogado especializado asignado al nuevo equipo de blogueo adquirido por la compañía. En Twitter se había zambullido de cabeza en el negocio.

—No soy muy jugador —le respondió a Goldman el abogado de treinta y seis años y juvenil aspecto. El intercambio que estaban manteniendo hizo reír a Ev.

—De acuerdo, ¿un apretón de manos, entonces? —replico Goldman, extendiendo el brazo por encima de la mesa.

—De acuerdo —dijo Amac, mirando a Goldman a través de sus gafas redondas con montura metálica—. Un apretón de manos, pero te digo que ese tipo no intentará comprarnos de ninguna manera.

—Tendríamos que ir tirando —dijo Ev, mirando el reloj.

Unos minutos después, estaban en el decrépito Honda Civic marrón del 85 de Amac. Ev, instalado en el asiento del acompañante, dictaba las instrucciones de ruta que le daba su teléfono móvil. Goldman miraba la calle por la ventanilla trasera.

—¿Que ese tipo vale siete mil millones de dólares? —dijo Goldman con sarcasmo mientras pasaban por delante de la anodina casa. Encontraron aparcamiento unos metros más allá.

Se acercaron a la casa, que tenía un aspecto diminuto. El color exterior parecía de lejos un beis uniforme, pero de cerca era evidente que había zonas de las paredes retocadas con distintos matices, algunas más oscuras, otras más claras. El jardín delantero, que tendría el tamaño de un apartamento tipo estudio, estaba salpicado por terrones de hierba seca. Varias plantas larguiruchas se balanceaban al son de la suave brisa. Rodearon el modesto Acura negro aparcado en el camino de acceso y llegaron a la puerta. Llamó Ev, que se volvió acto seguido hacia Amac y Goldman, cuya expresión era de pura curiosidad. Transcurrieron unos segundos y el pomo de la puerta giró. Y ante ellos apareció Mark Zuckerberg.

—Oh. Hola, chicos —dijo Mark, vestido con vaqueros, camiseta y sus características chanclas Adidas de color azul—. Hola, chicos —repitió, como si no lo hubiese dicho aún—. Vamos, pasad.

Mark hablaba con frases cortas.

—Estamos esperando a un par de personas más. Venid, pasad —dijo, echando a andar por el pasillo de la casa que compartía con su novia, Priscilla Chan—. Gracias de

nuevo por haber venido hasta aquí. Os agradezco que hayáis accedido a reuniros en mi casa. Ya sabéis que no quería que nos vieran en el campus. Y que empezaran a pensar que hay alguna cosa en marcha. —Miró a Ev, riendo.

Ev le devolvió una torpe sonrisa.

—Es comprensible. —No estaba para risas.

Unos días antes, las relaciones entre Twitter y Facebook habían pasado de cordiales a amargas. Y ahora allí estaban, intentando solucionar algo que probablemente no tenía solución. A las tres de la tarde del miércoles 23 de junio de 2010 —hacía un par de semanas—, Josh Elman, un ingeniero de Twitter, había presentado una nueva herramienta de Twitter, llamada «Encontrar y seguir», que permitía a los usuarios encontrar y seguir a través de Twitter a sus amigos de Facebook. Pero apenas unos segundos después de que se anunciara al público la nueva herramienta, dejó de funcionar.

Elman, un ingeniero inteligente y de cara redonda que siempre parecía estar forzando la vista al otro lado de los cristales de sus gafas, se había incorporado a Twitter después de casi dos años trabajando en Facebook, razón por la cual comprendió de inmediato qué había pasado.

—Tenemos un problema —dijo Elman a Ev y a Goldman después de entrar corriendo en el despacho de Ev.

—¿Estás seguro de que nos han desconectado? —preguntó Ev cuando se enteró de la noticia—. ¿No podría tratarse de un error de la herramienta?

—No, nos han desconectado —respondió Elman con seguridad—. Nuestra aplicación sigue viva en Facebook, pero han desactivado la línea amigos-punto-obtener. Es decir, Facebook ha cambiado las llaves de su puerta, al menos para Twitter. Nos ha bloqueado el acceso a las listas de amigos de la página, por mucho que miles de páginas más continúen teniendo permiso para acceder a esa misma agenda.

La prensa tecnológica había hablado ya de la nueva herramienta y empezaba a comentar que no funcionaba, señalando directamente a Twitter. De modo que, para defenderse, la compañía pasó las siguientes horas enzarzada en una batalla muy pública contra Facebook.

«Consideramos que es un problema por parte de Facebook», declaró Twitter en la página web de la compañía, dándole un bofetón público. Facebook respondió diciéndole a la prensa que, ¡ay qué pena!, no era más que un problema técnico tonto y que «estamos trabajando con Twitter para solventar el asunto».

Pero, naturalmente, aquello era «una chorrada completamente falsa», como dijo Goldman al ver la respuesta de Facebook. Los ejecutivos de Twitter sabían que Facebook se enfadaría con la aparición de la nueva herramienta, pero nunca se habrían imaginado que aquella compañía fuera a practicarle la eutanasia en el instante en que viera la luz. A principios de semana, en el transcurso de una reunión de la directiva de Twitter, los ejecutivos habían decidido mostrarle a Facebook lo que tenían intención de incorporar a su página. Algunos de los presentes habían defendido la filosofía de «pedir perdón, no permiso». Pero Goldman había decidido ponerse en contacto con Bret Taylor, el director de tecnología de Facebook, con quien había trabajado en Google unos años atrás.

—En realidad, no queremos que lancéis esto al mercado —le había dicho Taylor a Goldman por teléfono—. Sois una compañía grande y queremos desarrollar una relación mejor con vosotros.

—De acuerdo, está bien. Estaríamos encantados de poder desarrollar una relación mejor, pero eso no impide que sigamos teniendo intención de poner en marcha esta

herramienta —le había replicado Goldman, dándole a entender también que Twitter estaría utilizando contenido completamente público que Facebook ponía a disposición de cualquiera—. Sólo queríamos avanzaros lo que estamos a punto de lanzar —había proseguido Goldman.

La respuesta había molestado a Taylor y la llamada se había vuelto acalorada y había acabado en un callejón sin salida.

Mark y el resto del equipo directivo de Facebook estaban en aquel momento en Barcelona asistiendo a una conferencia. Cuando Taylor llamó a Mark para explicarle la situación, el consejero delegado de Facebook le dio instrucciones claras de desconectar Twitter en el instante en que intentara poner en marcha su nueva herramienta.

Y así había terminado el tema. Al menos, hasta que llegaron todos a casa de Mark.

—Pues bien. Aquí tenemos nuestro estudio —dijo Mark, acompañándolos por su minúscula casa e indicándoles una habitación con paredes azules. En la estancia, a la derecha, dos mesas de madera, sin sillas; a la izquierda, un único sillón de cuero—. Pedí a unos cuantos diseñadores de Facebook que vinieran a pintarme la casa —añadió Mark con orgullo guiándolos hacia la austera cocina amarilla. Las superficies de mármol negro estaban prácticamente vacías.

—¿Te has mudado hace poco? —preguntó Goldman.

Mark se detuvo y miró a Goldman a los ojos.

—No —respondió, confuso.

Goldman no sabía cómo continuar después de su pregunta, de modo que le devolvió la mirada por un instante. Por suerte, el momento de incomodidad se vio interrumpido por una llamada a la puerta. Acababa de llegar el resto del equipo de Facebook.

Ev sabía de entrada que la reunión sería desagradable. Había estado en una situación similar cuando Facebook intentó comprar Twitter hacía cosa de año y medio.

Pasaron a la sala de estar, donde no había asientos suficientes para todos.

A pesar de que Mark había ninguneado públicamente al competidor de los ciento cuarenta caracteres, comentando incluso en una ocasión ante un grupo de amigos que Twitter era «un lío tan grande que era como si un coche cargado de payasos hubiera tropezado con una mina de oro y se hubiese metido de lleno en ella», la verdad era que aquella compañía le tenía preocupado. En una entrevista que había concedido recientemente al blog *Inside Facebook*, Mark había reconocido que «estuve estudiando su ritmo de crecimiento y pensé que si esto sigue así durante doce o dieciocho meses, en cuestión de un año serán más grandes que nosotros». Aunque a continuación le había restado importancia a su preocupación. «Pero resulta que su ritmo de crecimiento no era muy natural —declaró—. Recibieron mucha atención por parte de los medios y eso se reflejó en un crecimiento muy rápido durante un breve periodo de tiempo». Pero no era exactamente así. Twitter seguía creciendo a una velocidad nunca vista. Nadie aparece en «Oprah», es protagonista de artículos en la revista *Time*, es portada en el *New York Times* y el *Wall Street Journal*, aparece en la Copa del Mundo e impulsa revoluciones, y descubre de pronto que la gente deja de registrarse en la página. Twitter seguía rompiendo récords a cada semana que pasaba.

Después de que Facebook desconectara la última herramienta de Twitter, Mark se había puesto en contacto con Ev y le había sugerido una reunión «para entender cómo podemos trabajar mejor juntos».

Viendo que todo el mundo se movía incómodo por el salón, Mark tomó asiento primero y, como niños jugando a las sillas musicales, los demás corrieron a coger la silla

que encontraron más a su alcance. El resultado fue desigual, puesto que Mark y Ev acabaron sentados el uno al lado del otro. La reunión empezó de un modo muy cordial, puesto que Mark, Taylor, Dan Rose (el director de desarrollo del negocio de Facebook) y un abogado de Facebook ofrecieron una presentación sobre cómo Twitter y Facebook podían encontrar la manera de trabajar juntos. Utilizaron palabras como «oportunidad», «constructivo» y «asociación». Cada pocos segundos, Mark volvía la cabeza para mirar a Ev, sentado a escasos centímetros de él.

Mark explicó que la mayor parte del tráfico de su servicio estaba integrada por gente que entraba en Facebook para ver los perfiles de otros usuarios. El agregador de noticias o cronología de Facebook se utilizaba sólo a modo de trampolín para que la gente mirara los perfiles, comentó.

—Nosotros tenemos la experiencia exactamente opuesta —dijo Ev, destacando que la cronología de Twitter constituía el noventa por ciento del tráfico de la página, mientras que las páginas con el perfil de los usuarios conformaban sólo el diez por ciento.

—Lo sé —replico Mark, que siempre traía los deberes hechos—. Por eso pienso que estáis haciendo cosas magníficas. Sería fabuloso si pudiéramos… —Hizo una pausa—. Si pudiéramos hacer algo con vosotros, chicos, como socios. Podría haber cosas que tuvieran más sentido si estuviéramos más alineados.

Goldman ladeó de inmediato la cabeza y miró a Amac, preguntándose si Facebook acababa de hacer una oferta para comprar Twitter. Pero en los tribunales de Amac, eso no contaba.

Entonces interrumpió Rose.

—Y, naturalmente, si algún día queréis vender la compañía, estaríamos interesados en comprarla.

A aquellas alturas, Ev no podía ya ni contar las ofertas de adquisición de Twitter que había recibido. Yahoo!, Google, Facebook, Microsoft, un antiguo vicepresidente, famosos y raperos habían hecho insinuaciones a Twitter, y Ev siempre había respondido que no.

Pero no era el dinero lo que le llevó a rechazar la propuesta de Facebook. Era que Twitter y Facebook eran dos compañías completamente distintas, con objetivos distintos y, según el punto de vista de Ev, sentidos de la ética completamente distintos. Los ideales de Twitter se habían cimentado cuando Ev creó Blogger, casi una década atrás, basándose en su firme creencia de que el blogueo, y ahora Twitter, debían ofrecer al ciudadano un micrófono que le permitiera decir lo que pensara. Por este motivo había contratado a Amac, que se había convertido en un acérrimo defensor de la libertad de expresión en internet cuando trabajaba en Google. Era el mismo motivo por el que Goldman trabajaba allí. El mismo motivo por el que Biz era tan importante para el entramado moral de Twitter. Todos creían que esas tecnologías tenían que ser, ante todo, un altavoz para el ciudadano de a pie.

En el pasado, siempre que, por diversas razones, los funcionarios del gobierno habían llamado a la puerta de Twitter exigiendo información sobre usuarios del servicio, Ev, Biz, Goldman y Crystal, que gestionaba el equipo de soporte de Twitter, se habían negado a suministrarla, «jamás sin una orden judicial». Esta postura había sido la convicción de Twitter todos aquellos años. Y sería el ADN que la convertiría en una compañía diferente en Silicon Valley. Twitter, con Amac al timón de sus asuntos legales, acabaría enfrentándose a una demanda en los tribunales por no entregar los tuits de los manifestantes de Occupy Wall Street durante las protestas. Se plantaría ante el Departamento de Justicia en una caza de brujas contra los seguidores de WikiLeaks online.

Y en tremendo contraste con Facebook, Twitter acabaría permitiendo a los recién llegados declinar que pudiesen seguirles la pista a través del servicio.

Facebook tenía un enfoque completamente distinto en lo concerniente a la libertad de expresión y el seguimiento, puesto que violaba a menudo la privacidad de sus usuarios y retiraba en ocasiones aquel contenido que violara sus estrictos términos de servicio. Facebook exigía además a sus usuarios que publicaran su nombre y su fecha de nacimiento reales. Twitter, por otro lado, era tan abierto como una piscina pública. Y así era como lo quería Ev. Que el ciudadano pudiera publicar con sólo pulsar una tecla, y con ciento cuarenta caracteres.

Teniendo en cuenta que Ev seguía siendo el accionista mayoritario de la compañía, se convertiría en multimillonario en caso de vender Twitter a Facebook o a cualquier otro pretendiente de relevancia. Pero para Ev no era una cuestión de dinero, sino de proteger la santidad de Twitter y dotar de voz a las personas que lo utilizaban.

—Aprecio la oferta —respondió Ev a Mark en el salón, utilizando un tono educado como muestra de respeto—. Pero no creo que nada vaya a cambiar para nosotros de momento.

Acordaron seguir hablando y la reunión finalizó con unos cuantos apretones de manos.

—Estaremos en contacto.

Al salir, después de pasar junto a los parterres y la hierba seca, cuando se hubieron alejado lo bastante de la minúscula casa del multimillonario accidental, Goldman miró a Amac y susurró:

—¿Lo ves? ¡Ya te lo dije!

El coach y el cómico

La compañía crecía en todos los aspectos. El número de registros, el número de personas que visitaban la página por minuto y cualquier otra métrica relacionada con Twitter seguían duplicándose, triplicándose y cuadriplicándose. En 2007 los usuarios enviaban cinco mil tuits diarios. En 2008 la compañía había estado procesando trescientos mil tuits diarios. Con la llegada de 2009, esa cifra creció en un mil cuatrocientos por ciento, alcanzando los treinta y cinco millones de tuits diarios.

Pero el número de empleados de la compañía había crecido lentamente y seguía estando dentro del ámbito de las dos cifras. A pesar de que la junta había estado presionando a Ev para que contratase a un director de tecnología, un director de operaciones y un director financiero, entre otros puestos de alto nivel, Ev no acababa de decidirse por los candidatos más adecuados. Siguiendo su habitual modo de proceder, prefería elegir entre su camada de amigos, gente de confianza que no intentara socavarlo ni meter prisas a su lento proceso de toma de decisiones.

Era algo que Ev se había prometido no volver a hacer nunca: precipitarse en tomar una decisión.

En 1996, cuando tenía veinticuatro años, Ev había regresado a la granja de su familia después de que fracasara la compañía que pusiera en marcha en Lincoln, Nebraska.

—Dejamos la oficina —dijo a sus empleados y amigos una tarde—. Que todo el mundo se marche a casa.

Y sin un penique y destrozado, hizo las maletas, cogió el coche y desanduvo los ciento cuarenta kilómetros que lo separaban de Clarks.

La compañía, que se llamaba Plexus —un nombre que había encontrado casualmente buscando en el diccionario y que significaba «red formada por varios filamentos nerviosos y vasculares entrelazados»—, estaba dirigida por Ev y su hermano y, antes de bajar definitivamente la persiana, había dado trabajo a diez empleados a tiempo parcial, la mayoría de los cuales eran amigos de Ev.

Un año antes, Ev le había explicado la idea a su padre, Monte.

«La web acabará siendo gigantesca», le había dicho. Plexus podía convertirse en la tienda web más grande de todo Nebraska. Monte confió en su inconformista hijo y accedió a dar apoyo financiero al negocio. Después de casi un año, el dinero de su padre había desaparecido por completo, parte de sus amistades habían quedado destruidas y la relación con su hermano, muy perjudicada.

Después del fracaso de Plexus, Ev se sentó junto a la mesa donde antaño hacía sus deberes de álgebra e historia y reflexionó sobre todo lo acontecido en el último año. Respiró hondo, cogió lápiz y papel y empezó a elaborar una lista.

Uno, dos, tres, cuatro, cinco… Al llegar a diez dio la vuelta a la hoja para seguir escribiendo. Y en un abrir y cerrar de ojos llegó a treinta y cuatro.

La lista era una recopilación de todas las ideas que se le habían ocurrido cuando dirigía Plexus. Pero no era una buena lista. Era más bien un conjunto de treinta y cuatro polluelos recién nacidos, treinta y cuatro proyectos simultáneos que había iniciado y no terminado. Sabía que la compañía no había fracasado por falta de trabajo. Más bien al contrario. Se había ido a pique porque cada semana llegaba Ev y anunciaba a sus amigos una nueva idea, un nuevo proyecto, un nuevo foco de atención. Cuando por fin Plexus se

concentró en un solo proyecto, Ev fue incapaz de tomar una decisión final en cuanto al momento de lanzarlo al mercado. Había sido como un geólogo que busca petróleo y cambia de lugar de perforación antes de que los trabajadores hayan siquiera despejado el terreno para empezar a excavar.

Al final, los proyectos se le habían amontonado hasta caer por su propio peso. El sentimiento de culpa por haber dilapidado el dinero de su padre —ahorros que había ido reuniendo poco a poco después de trabajar duramente en los campos y regando cosechas— se sumaba a la derrota.

En aquel momento, cuando estudió la lista, se hizo dos promesas. La primera, que le devolvería todo aquel dinero a su padre. La segunda, que si alguna vez volvía a presentársele la oportunidad de dirigir una compañía, jamás perdería su foco de atención como lo había hecho; que tomaría una decisión firme y se aferraría a ella.

Lo primero acabó sucediendo y Ev le devolvió el dinero a su padre con intereses y mucho más. Lo segundo no era tan sencillo. Tener ideas una detrás de otra era lo que hacía de Ev, Ev.

En 2009 Ev estaba haciendo todo lo posible por evitar que esto se repitiera y se concentró en hacer que la compañía continuase navegando entre la marea de incesante atención que había estado recibiendo desde Estados Unidos hasta Irán, desde Oprah hasta Obama, desde el mundo empresarial hasta los manifestantes. Estaba además supervisando la última ronda de financiación, que colocaría a Twitter en una liga completamente novedosa.

A pesar de que al principio Ev se planteó reunir cincuenta millones de dólares en la cuarta ronda de financiación de la compañía, era tanto el interés que despertaba Twitter que acabó haciéndose con cien millones de dólares, con Insight Venture Partners, la inversora neoyorquina, liderando la iniciativa, lo que situó por primera vez el valor de la compañía en los mil millones de dólares. Pero los beneficios seguían varados en la misma cifra que tres años antes: cero. Ahora, igual que había sucedido con Plexus, las dudas de Ev en cuanto a tomar decisiones finales empezaban a ralentizar el crecimiento del negocio de Twitter.

A principios de 2009, y ante la insistencia de Fenton, la junta directiva había animado a Ev a tomar un mentor directivo que le ayudara a gestionar mejor sus decisiones. Fenton había sugerido la idea de contratar los servicios de Bill Campbell, un legendario coach de directivos que había ejercido de mentor de Steve Jobs y de una larga lista de otros titanes. Pero para su sorpresa, tanto Ev como Campbell dijeron que no.

—¿Twitter? No me interesa —le dijo Campbell a Fenton.

—No necesito ningún coach de directivos —aseveró Ev.

Pero Fenton no era de los que aceptan un «no» por respuesta.

Siguió llamando a Campbell, un día sí y otro no, para compartir con él las últimas noticias de la compañía.

Un fin de semana, Campbell organizó una excursión de pesca con algunos peces gordos de su entorno. Entre los pasajeros de la barca estaba el hijo de un amigo suyo, un apasionado de la tecnología. Y en lugar de dedicarse a pescar la trucha, el hijo de su amigo pasó toda la excursión utilizando Twitter. Campbell volvió a Silicon Valley comprendiendo que la historia de Twitter era más relevante de lo que se imaginaba y le dijo a Fenton que trabajaría con Ev.

—Campbell es el hombre —le explicó Fenton a Ev, intentando convencerle de que se reuniese con el mentor—. Ha trabajado como coach con Eric Schmidt, Larry y Sergey, y con Steve Jobs. Ese tío es toda una leyenda.

Ev acabó accediendo a la reunión.

Campbell era una institución en Silicon Valley. Antiguo jugador de fútbol de la Ivy League, sus conocidos lo apodaban «el coach». Y a pesar de rozar ya los setenta, seguía gozando de un físico estupendo. Se peinaba igual desde hacía décadas, pelo plateado como un mar ondulado y raya a la izquierda.

Antes del primer encuentro, Ev, que tenía ya treinta y siete años, estaba excitado por lo que pudiera aprender de aquel hombre, la leyenda, «el coach».

Cuando llegó al despacho de Campbell, tomó asiento en un sofá, sujetando con firmeza un cuaderno en una mano y un bolígrafo en la otra, dispuesto a anotar los consejos que le diera Campbell. Fenton los observaba con expectación. Campbell se recostó en su asiento y empezó a desempeñar su papel, a ejercer de entrenador. Se desgañitó, despotricó y chilló, lanzando frases cortas como si estuviera diciéndole a Ev que corriera con el balón hacia el campo contrario. Y maldijo. Como un martillo aporreando el metal, utilizó la palabra «joder» en lugar del punto para finalizar todas sus frases. Joder esto… Joder lo otro. Joder. Joder. Joder.

Cuando le llegó el turno de hablar a Ev, formuló su primera pregunta:

—¿Qué es lo peor que puede hacer un consejero delegado para joder su compañía?

Sin pensárselo ni un segundo, Campbell respondió:

—¡Contratar a sus jodidos amigos! —Y continuó con un sermón de diez minutos sobre las amistades y los negocios, y sobre lo poco que congeniaban los unos con los otros. Ev fue tomando notas en su cuaderno.

Ev se quedó prendado de Campbell. Se dieron la mano y acordaron verse una vez por semana. Fenton estaba eufórico.

—¡Esto será estupendo! —dijo Campbell, dándole a Ev una palmada en la espalda—. ¡Jodidamente estupendo!

Una de las razones por las que Fenton y la junta habían estado presionando a Ev para que trabajara con un mentor de directivos no era otra que la insistencia de éste en contratar amigos para trabajar en Twitter. Ev no le veía ningún problema. La mayoría de sus amigos era gente con la que podía contar a nivel tecnológico y normalmente habían encajado a la perfección en las compañías que había puesto en marcha a lo largo de los años. Consideraba además que su éxito era resultado de una combinación de mucho trabajo duro y un poco de suerte y quería ofrecer a sus conocidos la oportunidad de formar parte de ello. Había contratado a su hermana, que era chef, para que gestionase las cocinas de Twitter. Su esposa Sara había sido contratada para colaborar en el diseño de las nuevas oficinas de Twitter. Numerosos amigos de Google trabajaban en los departamentos de ingeniería y diseño de Twitter.

Ev pensaba, además, que sus amigos nunca lo traicionarían.

Pese a que Ev estaba dispuesto a escuchar los consejos de Campbell, aún contrataría a un último colega, su buen amigo Dick Costolo, a quien había conocido en Google hacía unos años.

En 2009 Dick tenía cuarenta y cinco años y vivía en Chicago con su esposa Lorin y sus dos hijos. A pesar de no ser tan joven y marchoso como la mayoría de fundadores de compañías tecnológicas, era muy conocido en el sector y había entablado una estrecha amistad con Ev.

Dick se había criado cerca de Detroit y había estudiado ciencias de la computación en la Universidad de Michigan. Durante el primer semestre de su último año, decidió asistir a clases de arte dramático para llenar un espacio libre que le quedaba entre horas,

imaginándose que no le conllevaría mucho trabajo adicional. De este modo, pensó, podría pasar las tardes concentrado en las tareas universitarias. Pero se enganchó a la primera sesión teatral y cuando llegó el segundo semestre se apuntó a otra clase más.

Sin darse apenas cuenta, empezó a dejar de lado sus tareas de ciencias de la computación y a pasar las tardes en un pequeño escenario próximo al campus haciendo monólogos cómicos. A pesar de que al graduarse tenía varias ofertas de trabajo de grandes compañías tecnológicas, Dick decidió decantarse por su nuevo sueño de convertirse en actor, cómico, o ambas cosas, de fama mundial. Hizo la maleta y abandonó Chicago para sumarse a la *troupe* teatral de gags cómicos e improvisación Second City con la esperanza de llegar a actuar en «Saturday Night Live» o tener su propio programa de televisión.

Pero nada salió como esperaba.

A pesar de que Dick era un cómico con talento, se encontró haciendo espectáculos de improvisación por las noches y trabajando de día en un Crate & Barrel, envolviendo cuberterías y vendiendo servicios de mesa para pagar las facturas. Aquel ritmo acabó desgastándole y a principios de los años noventa llegó a la conclusión de que había llegado el momento de explotar su título universitario y aceptó un puesto en Andersen Consulting para subvencionarse su carrera como actor cómico.

En numerosas ocasiones, en el trabajo les decía a sus jefes que había una cosa nueva a la que deberían prestar atención, la llamada World Wide Web. Pero sus supervisores se reían del tema, tomándolo por otro de los habituales chistes de Dick Costolo.

Al final acabó cansándose del ambiente corporativo y se marchó. Pero en vez de volver a la comedia, acorraló a un pequeño grupo de compañeros de trabajo y juntos pusieron en marcha su propia consultoría, a la que pusieron por nombre Burning Door Networked Media y que se especializó en crear y gestionar proyectos basados en la web. Sin darse apenas cuenta, estaba creando y vendiendo compañías, tres en total, y ganando millones de dólares con ello. Una de las compañías que lo puso en órbita fue Spyonit, un servicio que notificaba a los usuarios los cambios que se producían en las páginas web que eran de su interés. Finalmente, en 2007, a Dick le tocó la lotería al vender a Google por más de cien millones de dólares una compañía llamada FeedBurner, que ayudaba a los blogueros a compartir los artículos de sus blogs. Entretanto, conoció a Ev y ambos entablaron una estrecha amistad.

En 2009, después de coincidir con Dick en una fiesta en San Francisco, Ev le preguntó si le interesaría gestionar a los empleados de Twitter mientras él se ausentaba dos semanas por baja de paternidad después del nacimiento de su primer hijo. La conversación escaló rápidamente y Ev acabó preguntándole si le interesaría un trabajo a tiempo completo como jefe de operaciones de Twitter. Era un cargo que hasta la fecha nadie había desempeñado, pero Fenton y el resto de la junta llevaban tiempo presionando a Ev para que contratase a alguien para ello.

De entrada, ni Bijan ni Fenton mostraron interés alguno por contratar a Dick, destacando que era simplemente un amigo más de Ev. «Odio verme empantanado en el fango», escribió Fenton en un e-mail, y comentó que contratar un director de operaciones equivocado podía «generar un nivel de caos cuando la situación no es limpia». Bijan coincidía con él y se preguntó si no sería mejor buscar a alguien completamente externo para aquel cargo en lugar de contratar a otro amigo de Ev.

Pero Ev no se dio por vencido. «Somos amigos desde hace un par de años y creo que sería un complemento estupendo tanto para mí como para el equipo —escribió a la junta en un e-mail—. Tengo un nivel de confianza en Dick muy elevado, que nunca tendría

con una persona de fuera, por mucha experiencia que tuviera».

Para Dick, la perspectiva de ser el director de operaciones de Twitter era una vuelta a las oportunidades que había desperdiciado tratando de hacer carrera en el mundo de la improvisación en vez de aceptar un puesto en una compañía tecnológica importante al finalizar sus estudios. Twitter estaba cambiando el mundo y Dick quería formar parte de ello. Era su oportunidad de regresar a escena, a la escena global.

Después de someterse a entrevistas intensivas por parte de Biz, Goldman, Bijan, Fred y Fenton, la junta directiva de Twitter accedió a contratarlo, aunque Ev tampoco les dio demasiadas opciones. En contraste con su incapacidad para tomar decisiones de poca relevancia, cuando Ev pensaba hacer algo grande, siempre acababa saliéndose con la suya. Igual que cuando viajó en coche hasta Florida para conseguir trabajar con un gurú de la publicidad, Ev había tomado una decisión: Twitter contrataría a Dick.

A primeros de septiembre de 2009, el día antes de iniciar su primera jornada de trabajo en Twitter, Dick tecleó su primer tuit como empleado de la compañía. Era un chiste que hizo reír a todo el mundo, incluido Ev. Pero que posteriormente obsesionaría a Dick.

«Mañana primer día como director de operaciones de Twitter —escribió—. Tarea #1: menoscabar al consejero delegado, consolidar el poder».

Jack se ha vuelto un mal bicho

—Tenemos que hablar —le dijo Biz a Ev—. Jack se ha vuelto un mal bicho.

—¿A qué te refieres con eso de que se ha vuelto un mal bicho? —preguntó Ev, riendo.

Biz hizo girar el portátil y lo deslizó por encima de la mesa para que Ev pudiera ver la pantalla.

—Dios —dijo Ev, moviendo la cabeza en un gesto de incredulidad en cuanto empezó a leer—. ¿Otra vez?

Acompañando el inicio de 2010, aparecía en prensa un nuevo artículo sobre Jack, encumbrándolo como fundador, inventor, arquitecto y creador de Twitter, un artículo más que dejaba a Jack como el único empleado de la compañía, por mucho que en aquellos momentos hubiera cerca de un centenar de personas trabajando duramente para la página. Y Jack no estaba precisamente entre ellas. La situación empeoraba con cada día que pasaba. Desde su despido, Jack había aceptado entrevistas con prácticamente cualquier medio que le hubiera abordado. Blogs, periódicos, televisiones, revistas, conferencias. Sí, sí, sí, sí y sí. Atendía a todos.

Incluso Biz, que rara vez se enfadaba, empezaba a impacientarse con las extravagancias de Jack en los medios. No sólo engañaba a la prensa, sino que además no mencionaba la implicación de otro que no fuera él en la creación de Twitter. Lo que es más, Biz estaba muy molesto porque Jack estaba concediendo entrevistas en las que hablaba sobre temas morales relacionados con Twitter. Biz siempre había dejado muy claro que ni los empleados ni los ejecutivos de Twitter debían aceptar entrevistas en las que la compañía quedara plasmada como catalizadora de un conflicto social. Comentar la utilización de Twitter como herramienta para la guerra, la política o las noticias más destacadas estaba estrictamente prohibido a cualquiera que trabajara para o con la compañía. «No quiero dar la impresión de que estamos de un bando o de otro en ningún tema», decía a menudo.

Pero Jack consideraba que a él no le afectaba esta regla, y cuando hablaba sobre estos temas, solía equivocarse. En el transcurso de una entrevista grabada con el famoso artista y activista Ai Weiwei sobre el activismo digital en China, le preguntaron a Jack sobre la postura de Twitter en cuanto a abrir el servicio en China. Desconocedor de la situación política en aquel país, titubeó y quedó patente su desconocimiento de que Twitter estaba bloqueado en aquel país comunista.

Como consecuencia de aquello, Ev le pidió a Sean Garrett, que había sido contratado como director de comunicaciones para ayudar a controlar la incesante avalancha de los medios sobre Twitter, que hablara con Jack y le diera algunos consejos para el trato con los periodistas.

—Si se pasa el día hablando con la prensa, debería como mínimo saber de qué habla —dijo Ev.

Públicamente, Jack no podía explicar determinadas decisiones que estaban teniendo lugar en el seno de la compañía, y aun pudiendo hacerlo, a menudo no estaba de acuerdo con ellas. Jack seguía convencido de que Ev estaba excesivamente focalizado en la web y de que no prestaba atención suficiente a la vertiente móvil del servicio. Y no estaba en absoluto de acuerdo con un gran cambio que Ev había implementado a principios de noviembre de 2009, uno de los mayores cambios que se habían producido en la página web

desde la marcha de Jack.

Ev había alterado por fin la pregunta de la cajita de Twitter, que había pasado del «¿Qué estás haciendo?» de Jack (que para Ev siempre había sido una pregunta relacionada con el ego) al «¿Qué está pasando?», que otorgaba a Twitter una sensación más similar a un blog. Era una victoria para Ev en los debates que se habían producido entre los dos fundadores en los primeros tiempos, en los que Jack defendía que todo giraba en torno al estado, mientras que Ev defendía que giraba en torno al estado de los sucesos que sucedían alrededor del usuario.

«Twitter fue originariamente concebido como un servicio móvil de actualizaciones de estado, una forma sencilla de mantenerse en contacto con la gente enviando y recibiendo respuestas breves y frecuentes a la pregunta "¿Qué estás haciendo?" —escribieron Ev y Biz en el artículo que se publicó en el blog de la página web de Twitter—. Por supuesto, alguien que se encuentre en San Francisco podría responder en este mismo momento a la pregunta "¿Qué estás haciendo?" con un "Disfrutando de una excelente taza de café". Sin embargo, a vista de pájaro, se aprecia que Twitter no gira exclusivamente en torno a este tipo de reflexiones personales. Entre taza y taza de café, la gente está siendo testigo de accidentes, organizando actos, compartiendo vínculos, comunicando noticias».

Y añadieron: «"¿Qué estás haciendo?" ha dejado de ser la pregunta. A partir de hoy, le hemos dado otro giro. Ahora Twitter nos pregunta "¿Qué está pasando?". No pretendemos con ello cambiar la manera de utilizar Twitter, pero es posible que ahora te resulte más fácil explicárselo a tu padre». Jack, naturalmente, no estaba de acuerdo con aquel cambio y en las entrevistas continuó hablando sobre el «estado» como la base de cualquier tuit.

Internamente, en Twitter, era evidente que Ev estaba al timón de la compañía. Pero externamente había quien creía que la dirigía Jack desde su cargo de «presidente».

Los medios de comunicación no conocían la diferencia, tal y como dejaban claro los segmentos que elogiaban a Jack como el cerebro de la operación. Un reportaje emitido por la CBS a finales de 2009 llevaba por título «El cerebro de Twitter». El reportaje se iniciaba con un presentador de la CBS hablando sobre la compañía. «A pesar de que la compañía no ha obtenido aún ni un penique de beneficios, Wall Street ha valorado recientemente la red social Twitter en mil millones de dólares —decía el presentador; a continuación, cuando aparecía en pantalla una imagen de Jack, comentaba—: Jack Dorsey tenía sólo veintinueve años cuando inventó Twitter y ahora, con treinta y dos, es evidente que ha ayudado a cambiar nuestra forma de comunicarnos».

El vídeo, que incluía una entrevista paseando con Jack, no mencionaba en ningún momento la implicación de Ev, de Biz o de Noah. «Dorsey se ha convertido en una superestrella —decía el presentador de la CBS—. El mes pasado fue protagonista de un homenaje en su ciudad natal, Saint Louis, donde ofreció una conferencia en la Webster University, recibió las llaves de la ciudad de manos del alcalde y realizó el saque de honor en el partido de los Saint Louis Cardinals».

Cuando Ev se enteró del reportaje, se limitó a mover la cabeza en un gesto de preocupación.

Cada mañana, al llegar a la oficina, los empleados de Twitter se encontraban inevitablemente con más prensa relacionada con Jack: artículos, declaraciones y entrevistas por todo el mundo. En los grandes, entre ellos *Los Angeles Times*, *New York Times* y *Wall Street Journal*, en publicaciones especializadas en tecnología como *GigaOm*, *Tech-Crunch* y *Mashable*, o en revistas esotéricas como *AskMen* y *Alive*, además de innumerables

conferencias. Más adelante, Jack ofreció incluso una charla en una escuela de enseñanza elemental de Nueva Jersey.

Mientras Jack acumulaba prensa como una estrella de Hollywood en gira promocional, la gente que trabajaba en Twitter estaba cada vez más enfadada con él y en algunos casos, incómoda incluso.

Los inversores de la compañía empezaban a sentirse frustrados con la prensa. En las oficinas de Twitter se celebraron diversas reuniones para discutir cómo gestionar la situación. En más de una ocasión, Ev defendió excluir por completo a Jack de la junta, aunque luego pensó que una reacción violenta de las relaciones públicas como aquélla, y la resultante mancha en la imagen de Jack, harían más daño a Twitter del que Jack ya estaba haciéndole.

Pero no eran sólo las extravagancias de Jack con la prensa lo que estaba provocando la ira de los cofundadores y los inversores de Twitter, sino que además, mientras seguía adelante con el desarrollo de Square, su nueva compañía, Jack estaba utilizando la dirección de e-mail que conservaba en Twitter para concertar las reuniones con los inversores de capital de riesgo y los medios de comunicación, diciendo con frecuencia que estaría encantado de hablar de Twitter con ellos, cuando lo que en realidad pretendía era presentarles su nueva compañía. Cuando los inversores se dieron cuenta de esto, el problema acabó salpicando a Ev, Biz, Fred, Bijan y al resto de la compañía, y hubo nuevas reuniones para decidir qué hacer.

Estaban también frustrados por el hecho de que Jack hubiera cambiado su biografía en Twitter para aparecer como «inventor» y «fundador» de la compañía.

Habían decidido lanzarle disparos de advertencia diciéndole que dejara de utilizar el señuelo de su dirección de e-mail de Twitter, pero viendo que todo seguía igual, los altos ejecutivos, y muy especialmente Ev, decidieron que aquello tenía que acabar de una vez por todas.

En una reunión de carácter interno, Ev, Dick, Amac (el abogado de Twitter), Sean Garrett y otros decidieron que había llegado el momento de clausurar la cuenta de e-mail que Jack aún conservaba en Twitter.

Aquella tarde sonó el teléfono de Jack. Era Amac, que le explicó que iban a desactivarle la cuenta de e-mail porque estaba utilizándola con fines que podían perjudicar la imagen de la compañía. Le expuso las diversas implicaciones legales y empresariales que estaban en juego. Jack se puso furioso y llamó a Biz y a otros para intentar detener la eliminación de su cuenta de e-mail. Luego el teléfono volvió a sonar. Esta vez era Dick, que en aquel momento no se contaba precisamente entre los admiradores de Jack. Le explicó que sus giras promocionales con la prensa y la utilización de su cuenta de e-mail en Twitter para concertar reuniones relacionadas con su nueva compañía iban en detrimento de la imagen pública de Twitter y que, quizá más importante aún, iban también en detrimento de otro aspecto de Twitter que por fin, y casi por milagro, había empezado a mejorar.

Por primera vez en la historia de la compañía, había empezado a crecer una cifra que había permanecido estancada en cero desde el primer día: la de los beneficios. En diciembre de 2009 Dick había sido decisivo en el cierre de un acuerdo con Google y Bing para hacer que los casi cuarenta millones de tuits que se enviaban a diario a través de la página fueran visibles en sus respectivos motores de búsqueda. A cambio, Google había accedido a pagar a Twitter quince millones de dólares. Microsoft pagaría diez millones. Lo que significaba que Twitter cosecharía un total de veinticinco millones de dólares.

Jack estaba furioso con la eliminación de su cuenta de e-mail y exigió su inmediata

reactivación.

Pero era demasiado tarde: jack@twitter.com había desaparecido. Cualquier mensaje volvía rebotado. Y Jack no podía hacer nada para remediarlo.

—¡Me han quitado mi jodida cuenta de e-mail! —se quejó a Fenton, el único aliado que seguía conservando en la junta.

Fenton también estaba furioso.

—Solucionaremos el tema, Jack —le aseguró.

Una vez más, un intento de acallar a Jack estaba a punto de tener consecuencias negativas para Ev. Jack, junto con Fenton, empezó a urdir un plan que le devolvería mucho más que su cuenta de e-mail, un plan que acabaría con su regreso a Twitter.

Steve Jobs 2.0

Para la mayoría de la gente fue un tuit más enviado a última hora de la tarde del 9 de septiembre de 2009: «Escuchando a los Beatles».

El siguiente, a primeros de diciembre, fue algo también de pasada. «Escuchando a los Beatles y trabajando». Después, en enero de 2010, hubo tres tuits más haciendo referencia al grupo de rock británico. «Escuchando a los Beatles y trabajando a través de mi e-mail». Cuatro a lo largo del mes de marzo. «Trabajando en la oficina y escuchando a los Beatles». Y así sucesivamente.

Pero para Jack, que era el emisor de todos aquellos tuits relacionados con los Beatles, suponían el inicio de un viaje de casi mil setecientos kilómetros, una reinvención de su persona y una transformación que vería al hombre de Saint Louis, que pocos años antes había llegado a Odeo con una camiseta con su número de teléfono en el pecho, experimentar una metamorfosis que le convertiría en el consejero delegado con camisa abotonada hasta el cuello, trajeado, perfeccionista y gurú del diseño que todo el mundo asociaba al hombre de negocios más grande de Estados Unidos: Steve Jobs.

Jack siempre había sido admirador de Jobs, atesoraba citas del venerable ejecutivo, investigaba sobre sus diseñadores favoritos e intentaba comprender su estilo de hacer negocios…, como la mayoría de jóvenes emprendedores de Silicon Valley. Pero a diferencia de otros (la mayoría) jóvenes consejeros delegados, Jack había empezado a llevar su admiración un paso más allá.

En 2009, cuando Jack empezó con Square, no sólo miraba a Jobs con admiración, sino que además pretendía emularlo. Todo empezó de un modo tan sencillo como dar a conocer a todo el mundo que estaba escuchando a los Beatles, el grupo favorito del jefe de Apple (Jobs explicó en una ocasión a «60 Minutes» que su «modelo de negocio son los Beatles»). Pero con el paso del tiempo, Jack empezó a emular también la apariencia de Jobs. Experimentó con las gafas redondas de Jobs y clonó el mantra de un uniforme siempre igual. Un día apareció en la oficina con vaqueros, camisa blanca abotonada hasta arriba y americana negra. Y a partir de aquel momento, rara vez vistió algo distinto en público.

Jack empezó a hablar sobre el Mahatma Gandhi, el líder antiviolencia del nacionalismo indio, después de enterarse de que Jobs había estado viajando varios meses por India en 1974 en busca de iluminación. Puso una fotografía suya en el salvapantallas de su ordenador y luego tuiteó la imagen. Empezó asimismo a recorrer con los nuevos empleados de Square un camino por todo San Francisco que se iniciaba en la estatua en su honor que se erige en la ciudad.

Copió muchas de las decisiones de Jobs. En las reuniones con el equipo de diseño hacía continuas referencias a «redondear los bordes», un término que Jobs empezó a utilizar en 1981 cuando diseñó el sistema operativo de Macintosh. Estableció en Square la misma programación semanal de reuniones de producto que Jobs había desarrollado en Apple. Y empezó a utilizar citas de Jobs en sus discursos.

Luego, Jack empezó a contratar a antiguos empleados de Apple. Pero las entrevistas que les hacía eran distintas a las que llevaba a cabo con otros candidatos.

—¿Tuviste oportunidad de trabajar con Steve Jobs? —les preguntaba—. ¿Podrías contarme detalles sobre su estilo de gestión?

En una discusión con un conocido diseñador de Apple que había contratado Square, Jack se enteró de que Jobs no se consideraba consejero delegado, sino «editor». De modo que Jack no tardó mucho en referirse a sí mismo como «el editor, no simplemente el consejero delegado», de Square. En el transcurso de una charla a sus empleados, anunció:

—Hablo a menudo de la naturaleza editorial que considero que tiene mi puesto. Creo que soy simplemente un editor.

Cuando hablaba sobre sus productos, Jack empezó también a decir «Nadie ha hecho esto nunca», una cita exacta a una frase que Jobs utilizó en una entrevista ofrecida en una conferencia a principios de 2010. Jack adoptó además términos empleados por Jobs para describir las nuevas características de Square, palabras como «mágico», «sorpresa» y «delicioso», que Jobs utilizaba en actos de presentación de Apple.

En poco tiempo, como el que se somete a pequeñas intervenciones de cirugía estética para asemejarse a su ídolo, Jack dejó de parecerse y actuar como Jack Dorsey: empezó a comportarse como el segundo advenimiento de Steve Jobs. Los Beatles, las referencias a Gandhi, el título de «editor», la cultura del diseño, el uniforme diario y las citas, todo contribuyó a lo que iba a suceder a continuación.

Los blogs tecnológicos, creyendo en aquel momento que Jack había fundado y construido Twitter sin ayuda de nadie, que había tenido la idea siendo sólo un niño —algo que Jack había insinuado en docenas de medios de comunicación— y que poseía los mismos principios que Jobs en lo que al diseño y la gestión se refiere, empezaron a preguntarse: «¿Es Jack Dorsey el próximo Steve Jobs?». (E, inevitablemente, la respuesta era «Sí»).

La idea de Jack de copiar a Jobs no fue el resultado de un grandioso plan general, sino más bien el de una suma de docenas de pequeños planes que acabaron dando como fruto aquella recreación.

En muchos aspectos, fue Steve Jobs quien ayudó a crear a Jack Dorsey. Jobs destacaba por negar el acceso de los periodistas a su persona. Había entrenado a los medios para que se comportasen justo como él quería que lo hicieran: cuando él hablaba, ellos le escuchaban, y ése era su mejor truco de magia. De modo que cuando cogió la baja por enfermedad después de caer enfermo en 2009, los medios salieron en busca del próximo Steve Jobs. Jack caminaba igual que él, utilizaba sus mismas citas, lucía sus mismas gafas, tenía los mismos principios y las mismas y asombrosas teorías en diseño. ¡Incluso escuchaba a los Beatles!

Pero para Jack, la cuidadosamente orquestada invención de Steve Jobs 2.0 no se limitaba a crearse un aura de visionario, sino que tuvo además la consecuencia no planeada de prender un fuego que había intentado encender desde que fue expulsado de Twitter. Un fuego que ahuyentaría a Ev y lo alejaría también de la compañía.

A última hora de una tarde de mediados de 2010, Mike Abbott, vicepresidente de ingeniería en Twitter, le preguntó a Jack si podía pasarse por las oficinas de Square para charlar. Abbott no tenía ni idea de que su cargo de presidente de Twitter no era más que apariencias. Al igual que el resto del mundo, creía que Jack tenía voz y voto en las decisiones de alto nivel de la compañía. Y como la mayoría en Silicon Valley, creía asimismo que Jack Dorsey era el heredero de la mística de Steve Jobs.

A partir de ahí, empezaron a reunirse con regularidad para discutir diseños y proyectos dentro de Twitter. Y entonces, una tarde, se presentó la oportunidad.

—Necesito tu ayuda —le dijo Abbott a Jack—. En Twitter no hay dirección alguna y no sé hacia dónde va la compañía. —Abbott le explicó que no le gustaba trabajar con

Greg Pass, que ahora era el director de tecnología de Twitter, que no creía que Ev tuviera una dirección sólida y que necesitaba de su ayuda y su liderazgo—. No sé qué hacer —reconoció Abbott.

Era el momento que Jack estaba esperando. Fenton siempre había estado de su parte. Pero los demás miembros de la junta, sobre todo Fred y Bijan, seguían mirándolo con mucho recelo, puesto que consideraban que había estado a punto de hundir Twitter con su incapacidad para liderar la compañía durante los primeros tiempos de su singladura.

Y ahora un alto ejecutivo de la compañía estaba pidiéndole ayuda. Igual que Jobs, Jack sabía que le bastaba con susurrar al oído de una persona para que el murmullo se transformara en gritos en otra parte. De modo que empezó a hablar tranquilamente en voz baja.

—Considero que un vicepresidente tiene que ser el equivalente al consejero delegado y si has hablado con Ev y no has llegado a ninguna parte, tienes que dirigirte a la junta —le dijo—. Comenta tus preocupaciones con Fenton, habla con Bijan, con Fred, con quien sea. Habla con los demás altos ejecutivos.

Y eso fue lo que hizo Abbott, recurrir a la junta directiva para expresar sus preocupaciones con respecto a Ev y Goldman y transmitirles su temor de que la compañía llevaba un rumbo equivocado, sin dirección alguna.

Abbott habló con los demás vicepresidentes de Twitter instándoles a que también se reunieran con Jack. Los murmullos acabaron llegando a oídos de Ali Rowghani, que había sido contratado como jefe de finanzas de Twitter y estaba frustrado por la lentitud con que Ev afrontaba el proceso de toma de decisiones. Ali se reunió con Jack en el Blue Bottle Coffee, cerca de las oficinas de Square. Allí, entre el aroma de cafés de cinco dólares, se lamentó sobre el estado en que se encontraba la compañía. Adam Bain, que estaba gestionando los beneficios de Twitter, caminó también hasta allí para reunirse otro día con Jack. Y también lo hizo Dick.

No era precisamente que la compañía estuviese desmoronándose. Más bien al contrario. Twitter había cerrado el contrato de búsqueda con Google y Bing y empezaba a experimentar con ideas publicitarias, creando un nuevo tipo de experiencia de negocio en la que el usuario podría convertir sus tuits en anuncios publicitarios. La página funcionaba por fin bien. El equipo de ingeniería había elaborado un detallado plan a largo plazo para reconstruir la totalidad del software de respaldo, solucionando con ello los problemas que habían acosado a la compañía desde su creación.

El problema era Ev. Seguía siendo incapaz de tomar una decisión. Se comunicaba poco con los miembros de la junta y los altos ejecutivos. Algunos, como Mike Abbott, se tomaban como un asunto personal no estar incluidos en las conversaciones y decisiones de alto nivel.

Ev estaba dirigiendo una compañía que incluso el ejecutivo más experimentado del mundo tendría dificultades en dirigir. Lo que en una minúscula empresa de nueva creación como Odeo eran pequeños problemas, se convertía en problemas enormes en una compañía que había crecido con la rapidez con que lo había hecho Twitter. Y cuando Jack mostró a la junta aquellos grandes problemas bajo la lente de aumento que solía utilizar, los resultados fueron aciagos para Ev.

En aquel momento, Ev se había propuesto rediseñar por completo Twitter y practicarle un muy necesario lavado de cara. Para ello, había reclutado a los empleados de más confianza y transformado una de las salas de reuniones en lo que habían apodado la «sala de guerra». Su objetivo era encerrarse allí y generar ideas. Cada día, Ev se

enclaustraba con su pequeño grupo de diseñadores y programadores en aquel espacio, que tenía las paredes llenas de fotografías e imágenes inspiradoras, para rediseñar la página.

Ev escondía la cabeza bajo el rediseño de Twitter e ignoraba las tareas diarias que conllevaba su puesto de consejero delegado. Y en la misma ciudad, a escasas manzanas de las oficinas de Twitter, Jack se dedicaba a ofrecer amistosos consejos a los que no estaban involucrados en el proyecto de Ev. «Tendrías que hablar con la junta». «Tendrías que hablar con Fenton». «Contárselo a Fred. A Bijan». «Contarles a todos que Ev no está haciendo un buen trabajo». «Contarles tus temores sobre el futuro de Twitter». Jack se aseguró incluso de que algunos expresaran sus preocupaciones a Campbell, el coach de Ev.

A pesar de que no era normal que el coach de un consejero delegado estuviera presente en las reuniones de la junta directiva, Campbell solía presentarse en las de Twitter sin previo aviso para entrometerse en los entresijos de la compañía. El espectáculo confundía a muchos, pero teniendo en cuenta que no era un coach de directivos normal y corriente, todo el mundo se limitaba a callar y observar.

Con los murmullos llegando por fin a oídos de Campbell, también él empezó a expresar su preocupación en cuanto a si Ev era el consejero delegado ideal para la compañía. Pero no se lo dijo a Ev, sino que le comentó a Fenton los detalles de las sesiones privadas que ambos mantenían. Fenton, a su vez, le comentó a Jack lo que Campbell le había contado. Y como una bola de nieve montaña abajo, acumulando cualquier copo de nieve que encontrara a su paso y haciéndose cada vez más y más grande (con cada reunión que tuviera lugar, con cada aparición en las reuniones de la junta), el caso contra Ev empezó a cobrar una inercia imparable.

Una ruleta rusa de relaciones

Los francotiradores aparecieron a primera hora de la mañana. Subieron al tejado, vestidos completamente de negro. Allí, de pie sobre las placas de hormigón, desembalaron sus impresionantes rifles metálicos y adecuaron las miras telescópicas. Las interferencias manaban a borbotones de los radiotransmisores mientras los hombres enmascarados hablaban entre ellos en ruso.

Durante las dos últimas semanas, los hombres trajeados de negro habían ido apareciendo de modo esporádico y a cualquier hora por las oficinas de Twitter. Pululaban por los cubículos como hormigas en busca de comida, verificando todos los rincones y agujeros del edificio. Brillantes gafas de sol les ocultaban los ojos y llevaban pistolas escondidas bajo la americana. Algunos iban acompañados por perros de aspecto feroz que lo olisqueaban todo, tratando de detectar la presencia de explosivos.

Asomaban también la nariz por las ventanas y retiraban con cuidado las cortinas para observar las concurridas calles de San Francisco.

—Necesitaremos un plano con todas las salidas y ascensores —dijo uno de ellos, con un marcado acento ruso, a un empleado de Twitter. Habría que desconectar los ascensores durante la visita—. Colocaremos detectores de metales en las puertas de la oficina.

Después de la incorporación de Dick como director financiero, Twitter había entrado en una espiral de contrataciones. A finales de 2009 había pasado de contar con una nómina de treinta empleados a tener casi ciento veinte, incluidos los colaboradores que trabajaban por cuenta propia. Por ello, en noviembre de aquel año, la sede se trasladó a unas nuevas instalaciones en el 795 de Folsom Street, pasando a ocupar la totalidad de la sexta planta de un edificio de color beis que ya había albergado varias empresas tecnológicas. En junio de 2010 trabajaban allí casi doscientos empleados.

En una reciente conferencia organizada por Twitter, que recibió el nombre de Chirp, Ev había anunciado que la cifra de usuarios había alcanzado los cien millones y que seguía creciendo a un ritmo de trescientos mil nuevos registros diarios. Ryan Sarver, que gestionaba las herramientas de terceros, explicó al público asistente que había cien mil aplicaciones corriendo sobre Twitter. Dichas aplicaciones, dijo, interactuaban con el servicio tres mil millones de veces al día. La guinda del pastel era que las cifras de Twitter estaban empezando a asustar a Google. La gente buscaba Twitter en Google unas seiscientas mil veces al día.

Sara había sido contratada para rediseñar el espacio de la nueva oficina. Contribuían al original aspecto del local una enorme lámpara roja en forma de @ que colgaba sobre un moderno sofá de color azul, un montón de pegatinas relacionadas con pájaros y el toque de distintos elementos de diseño, como las tres cabezas de ciervo esculpidas en madera. En el comedor, había incluso un espacio para un DJ.

Cada vez eran más los funcionarios del gobierno que se pasaban de vez en cuando por Twitter. John McCain había estado allí un fin de semana, había conocido las oficinas y se había reunido con los ejecutivos para intentar comprender mejor el papel de Twitter con relación al gobierno… y cómo utilizarlo para no perder elecciones. Gavin Newson, que por aquel entonces era alcalde de San Francisco, había empezado a realizar visitas regulares para discutir temas relacionados con el municipio y reunirse con Ev. Y Arnold

Schwarzenegger se había pasado también por allí para chatear por la web.

Pero el 23 de junio de 2010 la visita era distinta. Dmitri Medvédev, presidente de Rusia, tenía previsto visitar las dependencias de Twitter y, según sus propias palabras, «ver con sus propios ojos» la compañía de nueva creación más novedosa de Silicon Valley. Y entre sus planes estaba también enviar desde allí su primer tuit.

Era un claro ejemplo de cómo estaba cambiando el mundo. En anteriores visitas a Estados Unidos, los líderes de otros países se reunían con editores de periódicos y revistas. Ahora, en vez de volar a Nueva York para realizar rondas de entrevistas con *Esquire*, *Time* o *Newsweek*, los funcionarios se dejaban caer por Silicon Valley para conocer de primera mano las compañías que estaban cambiando la forma de comunicarse en todo el planeta.

Twitter formaría parte de la primera etapa de la visita de tres días que el presidente Medvédev iba a realizar a Estados Unidos para fomentar las relaciones entre los dos países. Tenía intención de realizar varias reuniones en el Valley, entre ellas una con Steve Jobs. (Medvédev tenía esperanzas de explorar las posibilidades de construir en Rusia un equivalente al Silicon Valley). Después de reunirse con los genios de la tecnología, partiría para Washington para encontrarse con gente más trajeada: primero con el presidente, Barack Obama, y después con la secretaria de Estado, Hillary Clinton, el vicepresidente, Joe Biden, y otros generales y asesores financieros de alto nivel, con el objetivo de discutir asuntos de seguridad nacional, iniciativas antiterroristas, tratados nucleares y la crisis económica global.

Pero primero, y antes que nada, Medvédev tenía algo más importante que hacer: tuitear.

Había, sin embargo, un pequeño problema.

Durante los últimos meses, Twitter estaba siendo más que nunca el foco de atención. La sede de la compañía se había convertido para los famosos en una especie de estación Grand Central. Llegaban a menudo sin previo aviso y luego tuiteaban su localización para que todo el mundo lo viera. Visitar las oficinas de Twitter se había convertido en una especie de peregrinaje. Como resultado de ello, los medios de comunicación, de San Francisco al Vaticano, informaban hasta del más mínimo suspiro que hiciera la compañía. No debía de haber ni una sola publicación en el planeta que no hablara de Twitter.

Sólo un par de semanas antes, cuando el presidente ruso anunció que se pasaría por Twitter para rendirle una visita, la compañía había sido portada de la revista *Time*. El artículo llevaba por título «Cómo cambiará Twitter nuestra forma de vida».

Steven Johnson, autor de libros superventas y del mencionado artículo, utilizó su escrito para acabar de una vez por todas con el común malentendido de que Twitter era simplemente un lugar para contar a los amigos cuáles eran nuestros «cereales favoritos para el desayuno».

Johnson destacaba: «Como millones de adeptos han descubierto, Twitter tiene una profundidad insospechada».

»En parte gracias al cambio que se ha generado como consecuencia de pedir a los usuarios que pasasen de hablar sobre su estado a hacerlo sobre lo que ocurre a su alrededor [Twitter se ha convertido] en un dispositivo de señalización y ha dejado de ser un canal de comunicaciones para pasar a compartir vínculos a artículos extensos, discusiones, blogs, vídeos…, cualquier cosa que viva detrás de una URL —escribió Johnson—. Utilizar Twitter para hacer correr la voz sobre un brillante artículo de diez mil palabras publicado en el *New Yorker* es tan fácil como utilizarlo para hacer correr la voz sobre tu afición a los

amuletos de la suerte».

Como resultado de toda esta atención, cientos de miles de personas estaba registrándose en Twitter a diario. En el momento máximo, se produjeron más de veinte mil nuevos registros en una sola hora. (Se habían necesitado ocho meses para alcanzar el hito de los veinte mil usuarios en 2006). Incluso la página web con la mejor ingeniería de todo internet habría tenido problemas para gestionar tal cantidad de tráfico. Pero para Twitter, que seguía engarzada con chicle y esparadrapo, aquellas multitudes eran como intentar meter una ballena en una pecera.

Había varios motivos por los que la página podía desaparecer en el interior de su propio agujero negro. Cualquier ingeniero de Twitter podía sin querer subir código malo que inhabilitara por completo la página. Podía fallar un servidor y, por el efecto dominó, arrastrar con él una docena de servidores más. Pero había además problemas más graves. Después de las revoluciones de Irán, de Siria y de otros países de Oriente Próximo, Twitter se había convertido en blanco de gobiernos deshonestos, y tipos malos con buenos ordenadores estaban intentando derrocarla. Varios hackers, haciendo gala de un gran dominio de su arte, habían conseguido dar en la diana en varias ocasiones, desactivando por completo el servicio. Y el destino quiso que en el momento en que el séquito de coches negros del presidente Medvédev aparcaba delante del edificio de color beis que ocupaba la esquina de Folsom con Fourth Street, una o varias de las cosas mencionadas acabaran de suceder en Twitter.

Las calles adyacentes estaban bloqueadas en todas direcciones, coches patrulla y camiones de basura utilizados a modo de barricadas para desbaratar posibles atentados. Los agentes rusos y del servicio secreto de Estados Unidos habían salido a la calle y rodeado el vehículo del presidente en el instante en que sus relucientes mocasines negros pisaron el asfalto.

Ev deambulaba de un lado a otro por su despacho. La visita del presidente le había puesto nervioso e incluso se había vestido para la ocasión, con una camisa beis abotonada y americana negra. Biz estaba también presente, junto con el alcalde Newsom, que bebía a sorbos una taza de café de Starbucks tan grande que daba la impresión de que le duraría toda una semana.

—Todo un detalle tu vestimenta —le había dicho Ev en broma a Biz al verlo aparecer con zapatillas deportivas zarrapastrosas, vaqueros raídos y holgados y una chaqueta militar con cremallera. Parecía que viniera de comprar un cartón de leche en el supermercado, no dispuesto a recibir al presidente de Rusia y a un séquito de prensa mundial.

Goldman, el vicepresidente de producto, estaba en el tercer piso junto con el equipo de ingenieros. Como empleado veterano de la compañía, había accedido a encargarse de la gestión de cualquier problema técnico que pudiera surgir cuando el presidente enviara su primer tuit.

En la calle, el presidente Medvédev levantó la vista para observar el edificio antes de que su cuerpo de seguridad lo guiara hacia el interior. Pasó por delante del establecimiento de venta de bocadillos Subway, que quedaba a su derecha, cruzó las puertas de cristal y accedió al vestíbulo con suelos de mármol para dirigirse al ascensor. No tuvo que esperarlo, puesto que durante varias horas la única persona que podría entrar o salir del edificio o desplazarse de una planta a otra sería él.

Goldman parecía un general supervisando el equipo de ingenieros que controlaban el buen funcionamiento del servicio. Justo en el momento en que el ascensor que

transportaba al presidente pasaba por la tercera planta, uno de los ingenieros levantó la vista hacia Goldman y pronunció cuatro terribles palabras:

—Acaba de caerse Twitter.

—¿Qué quieres decir con eso de que acaba de caerse? —preguntó Goldman. Se quedó paralizado, como si acabara de sumergirse en una piscina de agua helada. Y empezó a visualizar mentalmente los peores escenarios.

Durante las semanas previas se habían mantenido reuniones con la Casa Blanca, el Departamento de Estado, el despacho del alcalde de San Francisco, el despacho del gobernador Arnold Schwarzenegger y la embajada rusa para ensayar la meticulosamente planeada visita. El plan: en cuanto el presidente ruso hubiera enviado su primer tuit, la Casa Blanca haría un retuiteo del mismo, Barack Obama respondería, felicitándolo por su primer tuit, y lo mismo harían el alcalde y el gobernador, dando la bienvenida al presidente ruso a Twitter y a Estados Unidos.

Pero todo eso no podía pasar sin una página web. Peor aún, con Goldman confinado en la tercera planta hasta que el presidente abandonara el edificio, no podía subir para contárselo a Ev y a Biz. Intentó enviarles un mensaje de texto a los dos, pero sin saber qué pasaba tres plantas más arriba, Goldman no tenía ni idea de si el presidente estaba ya allí o de si ellos podrían ver sus teléfonos móviles.

El ascensor llegó a la sexta planta y se abrieron las puertas, salió el presidente y estrechó la mano al alcalde Newsom, que le presentó a Ev, Biz y Dick.

En el instante en que Biz extendía el brazo para estrecharle la mano a Medvédev, notó la vibración del teléfono en el bolsillo. Era un mensaje de Goldman, explicándole la situación e instando a Biz a hacer todo lo que estuviera en su poder para retrasar el primer tuit.

Biz le mostró el teléfono a Ev, que miró la pantalla mientras esbozaba una falsa sonrisa.

—¿Vamos? —dijo el alcalde Newsom, conduciéndolos por el pasillo.

Biz intentó retrasar el momento, caminando lentamente mientras todos los demás avanzaban por delante de él. En un momento dado, un empleado del departamento de relaciones públicas que se había enterado de que la página había dejado de funcionar, dio unos golpecitos en el hombro a Dick y pronunció las palabras que había leído escritas por Goldman:

—El servicio se ha caído.

Dick se volvió, una expresión de confusión y sorpresa en su cara.

—¿Completamente caído? —preguntó con los ojos abiertos de par en par.

Biz seguía caminando con frialdad, intentando inventar una excusa para retrasar el momento del tuit.

—¡Oh, tendríamos que mostrarle la bicicleta eléctrica! —dijo Biz, mientras zigzagueaban por la oficina como borrachos perdidos.

Los empleados de Twitter se hicieron a un lado cuando el grupo pasó junto a sus cubículos. Los pies de Biz se movían a la velocidad de un anciano enfermo de noventa años, haciendo lo imposible por retrasar la inevitable llegada a la cafetería, donde estaba programado que abandonara suelo norteamericano el primer tuit del presidente ruso.

Siguieron caminando, lentamente. Muy, muy lentamente. Pasaron por delante de algunas de las obras de arte que Ev y Sara habían elegido para decorar la oficina, deteniéndose a observar una de las piezas favoritas de Ev, enmarcada en negro y, con cierta ironía, colgada del revés. En ella podía leerse: «Dejemos los mejores errores para mañana».

Ev adoraba aquel póster. Había escrito un tuit sobre el mismo cuando había llegado a mediados de diciembre, a última hora de un jueves por la tarde, mostrando a sus fieles seguidores una fotografía acompañada por la frase: «Nuevo cartel en los cuarteles generales de Twitter». Pero con la página caída y el presidente ruso a escasos metros de la cafetería, no sobrevivirían con el error de hoy. Ni con el de mañana.

Goldman estaba empapado en sudor deambulando nervioso detrás de sus ingenieros, que estaban haciendo todo lo que estaba en sus manos para resucitar la página, hablando frenéticamente a los servidores y las consolas de código.

—¿Cómo va, chicos? —dijo—. Decidme, avisadme en cuanto hayáis recuperado el servicio.

Los ingenieros estaban poniendo en práctica todos los trucos habidos y por haber, intentando con desesperación comprender qué sucedía.

Arriba, Biz y Ev ya no podían retener por más tiempo al presidente. Entraron en la cafetería, sin saber muy bien qué iban a encontrarse en pantalla. Todo sucedió a cámara lenta, los destellos de los flashes de los medios disparando sin cesar hacia el presidente, que se acercaba al podio, sus dedos extendidos dispuestos a acariciar el teclado del ordenador portátil preparado para que escribiera su primer tuit. Ev miró a Biz, que no tenía ni idea de qué iba a pasar. ¿Funcionaría la página? ¿Estarían ante la situación más turbadora que hubiera vivido la compañía desde sus inicios, ante una tormenta de medios de comunicación que se extendería desde San Francisco hasta San Petersburgo y en la que todo el mundo calificaría de broma tanto Twitter como la tecnología estadounidense?

Pero entonces se produjo la intervención de los dioses.

—¡Estamos de vuelta! —gritó un ingeniero recostándose en su silla y lanzándole una mirada a Goldman.

Un suspiro colectivo de alivio inundó la estancia.

«¡Hola a todo el mundo! —Medvédev tecleó lentamente en ruso en el ordenador Mac colocado en el podio—. Estoy en Twitter y éste es mi primer tuit».

Ev sujetaba el micrófono e iba narrando a los empleados y los medios de comunicación lo que estaba pasando. Medvédev pulsó la tecla «Enviar», levantó la vista hacia el proyector que tenía enfrente y sonrió. El presidente levantó el pulgar de la mano izquierda, feliz y radiante como el chiquillo que acaba de solucionar un rompecabezas complicado. Biz, que estaba detrás de ambos con las manos enterradas en los bolsillos de los vaqueros, sonrió en el instante en que el reflejo de la pantalla destelló en los cristales de sus gafas.

—Me cago en la puta —le murmuró a Ev cuando el presidente se adelantó para hablar con el alcalde Newsom—. Hemos estado cerca.

Reuniones secretas

La puerta del apartamento de Jack se abrió de golpe y apareció Dick. Siguió el pasillo hasta la cocina, que daba a la sala de estar, y continuó caminando hasta la nevera. Asió el tirador y observó el interior con un gesto de apreciación.

—Sí, lo que me figuraba —le dijo a Jack con una sonrisa, mirando de nuevo la nevera, vacía con la excepción de un par de botellas de agua y cerveza—. Un pisito de soltero.

Jack se echó a reír y Dick dio media vuelta hacia la zona de estar y comedor, donde estrechó la mano a Fenton y los demás presentes, entre los que se encontraba un consultor de relaciones públicas que Fenton había contratado para ayudar en las cuestiones relacionadas con los medios que pudieran surgir en la reunión que estaban a punto de tener.

Los chistes cesaron en cuanto empezó la reunión.

Era la segunda de dos reuniones secretas que tuvieron lugar en el verano de 2010 en el loft que Jack poseía en Mint Plaza. Habían transcurrido unos meses desde que Jack iniciara la labor de convencer a los miembros de la junta y a los empleados más veteranos de Twitter de que había llegado el momento de despedir a Ev como consejero delegado.

A Jack no le había costado mucho convencer a Fenton de que Ev no era la persona adecuada para dirigir la compañía. Fenton había saboreado desde el primer día la idea de Jack como solución de polvos milagrosos. Pero le había costado muchísimo más convencer al resto de la junta.

Pero después de que Abbott, Ali y otros empleados de alto nivel se quejaran también a la junta directiva sobre los últimos dictámenes directivos de Ev, el casi fracaso con el presidente ruso, la actitud perezosa de Ev ante la toma de decisiones y su insistencia en contratar amigos habían alterado el sentido de la marea por completo.

Procurando que las frases adecuadas llegaran a los oídos de la gente adecuada, Jack había pasado el verano moviendo a todo el mundo como peones en una partida de ajedrez contra su némesis. El problema era que Ev no tenía ni idea de que él también estaba jugándola. Las reuniones secretas tenían lugar en el apartamento de Jack, en el Blue Bottle Coffee y en las oficinas de Square. Ev ignoraba por completo su existencia.

Después de que Jack se marchara, hacía ya año y medio, Fred y Bijan habían considerado que Ev era la persona idónea para dirigir Twitter. Y Ev se lo había demostrado enseguida. Pero ahora, con los beneficios creciendo muy poco a poco y el cúmulo de problemas surgido como consecuencia de las rachas de crecimiento masivo que la compañía había experimentado a lo largo de 2009, los primeros inversores se estaban cuestionando si Ev era el líder adecuado para conducir Twitter hacia el siguiente nivel —que significaba convertirlo en una compañía contundentemente rentable— y, si todo iba según el plan, acompañar su salida a bolsa. Sus temores aumentaron cuando Jack les susurró indirectamente al oído que la compañía podía perder cientos de millones de dólares en dinero de inversión si Ev continuaba al timón.

Naturalmente, Ev nunca tuvo oportunidad de apaciguar esos temores. Hasta donde él sabía, todo iba bien en Twitter. Mantenía sus reuniones semanales con Campbell y escuchaba sus discursos enardecedores. «¡Estás haciendo un trabajo jodidamente bueno!», vociferaba Campbell. En las reuniones de la junta directiva, Campbell daba la impresión de estar escuchando las presentaciones que Ev realizaba en las que exponía el estado de la

compañía. Terminados los sermones de Ev, el coach aplaudía estrepitosamente y abrazaba a su protegido, proclamando, esta vez ante todos los presentes, que Ev estaba «¡haciendo un trabajo jodidamente bueno!» y pidiéndoles que aplaudieran con él (nada de esto es habitual en la junta directiva de una compañía). Luego, cuando Ev abandonaba la sala, orgulloso de que su mentor creyera que estaba haciendo un trabajo estupendo, Campbell gritaba al grupo:

—¡Tenéis que quitaros de encima a este jodido tipo! ¡No tiene ni la más jodida idea de lo que hace!

Para algunos de los empleados con más tiempo en Twitter, entre ellos Ali, aquella mala situación se resumía en un único problema importante que podía acabar llevando a la compañía a la ruina.

Durante el año anterior, una empresa llamada UberMedia había estado creando y adquiriendo compañías que a su vez creaban aplicaciones para Twitter, entre ellas algunas de las de mayor renombre, como Echofon y Twidroyd. UberMedia estaba dirigida por un astuto hombre de negocios, Bill Gross, que estaba a punto de adquirir otra aplicación, posiblemente una de las más destacadas, llamada TweetDeck. Pero Gross tenía en mente un plan mucho más grandioso que seguir adquiriendo clientes que fabricaran herramientas para Twitter.

El plan de Gross era construir un clon de la red de Twitter que pudiera utilizarse para desviar a los usuarios de éste hacia un nuevo servicio completamente nuevo, donde Gross ganaría dinero con publicidad. Había entablado además relación con Ashton Kutcher y esperaba incorporarlo también a su singladura.

Cuando Ali y Dick se enteraron de lo que estaba pasando con TweetDeck, se dieron cuenta de que una venta de aquel calibre daría a Gross la propiedad del veinte por ciento de la totalidad de los clientes de Twitter. Ali y otros en Twitter querían adquirir TweetDeck antes de que lo hiciera UberMedia. Pero Ev era incapaz de tomar la decisión. Se preguntaba si realmente merecía la pena invertir las decenas de millones que costaría TweetDeck. En un momento dado, Ev se mostraba de acuerdo con adquirir la aplicación, pero al momento siguiente cambiaba de idea y volvía a paralizar la decisión.

Durante la primera reunión secreta en el loft de Jack, el grupo había pactado tres cosas: en primer lugar, que se mantendrían unidos contra Ev y Goldman, pasara lo que pasase; en segundo lugar, que desposeerían a Ev del cargo de consejero delegado, y en tercer lugar, que le pedirían a Dick que asumiera temporalmente ese cargo hasta que encontraran el sustituto adecuado. Finalmente, Jack regresaría a la compañía. A pesar de que ansiaba convertirse de nuevo en consejero delegado, sabía que no podía hacerlo mientras estuviera dirigiendo Square, pero con volver tenía suficiente. Al menos por el momento.

Luego se produjo una segunda reunión, donde le contaron a Dick parte del plan. Lo elegían, le explicaron, porque los empleados confiaban en él y podía ayudar a la compañía como consejero delegado durante la transición, hasta que encontraran un sustituto de carácter permanente. Y esto no podrían hacerlo hasta que Ev no estuviese fuera.

En las oficinas de Twitter, Ev era completamente inconsciente de que se estaba tramando un golpe de estado. Rebosaba orgullo por las últimas cifras de Twitter: los usuarios enviaban más de dos mil millones de tuits mensuales a través del servicio y cada semana se creaban millones de nuevas cuentas. Estaba eufórico además por el nuevo y mejorado rediseño de Twitter, que tenía pensado lanzar el 14 de septiembre de 2010. Conocido internamente con el nombre en clave de Phoenix, el público lo conocería como

#NewTwitter y permitiría insertar directamente en un tuit contenido de medios de comunicación. Ya no habría necesidad de clicar en otras páginas web para poder ver las fotografías, vídeos o vínculos que la gente compartía, todo existiría dentro de Twitter en pequeños paneles adjuntos. El tuit de ciento cuarenta caracteres estaba convirtiéndose en un sobre con más información en su interior.

A pesar de que Twitter ganaba dinero con sus productos de publicidad, la vertiente de beneficios de la operación no preocupaba en absoluto a Ev, lo que se traducía en más madera para echar a la hoguera del deseo de la junta de expulsarlo de su cargo. Dick, por otro lado, había liderado la carga que había convertido Twitter en una compañía rentable, lo que contribuyó a la decisión de la junta de pedirle que ocupase el puesto de consejero delegado temporal cuando echaran a Ev de la compañía.

La vida transcurría para Ev según el plan. Sara y él estaban buscando su segundo hijo. Había hecho efectiva una pequeña cantidad de sus acciones de Twitter, lo que le había proporcionado millones de dólares para adquirir una nueva casa en San Francisco y una segunda residencia en Tahoe, a tres horas en coche en dirección nordeste, para ir a esquiar con la familia. Ev seguía intentando ayudar a las personas más próximas a él, donándoles dinero confidencialmente. En la inauguración de la exposición de un amigo, había comprado de manera anónima obras del artista. Había empezado a donar grandes sumas, centenares de miles de dólares, con fines benéficos. Y a ocuparse de sus amigos y familiares liquidando las deudas de sus seres más queridos.

Ev no sabía nada acerca de las reuniones secretas, ni de que sus lugartenientes estuvieran hablando con la junta directiva, ni de que sus conversaciones con su coach acababan llegando a oídos de Fenton, y luego de Jack.

Por lo que Ev sabía, estaba «¡haciendo un trabajo jodidamente bueno!».

El coche de los payasos en la mina de oro

Era mediados de septiembre de 2010 y la brillante luz del sol se filtraba a través de la ventana del despacho de Ev, donde se encontraba en aquel momento anotando en la pizarra ideas relacionadas con Twitter. Al otro lado de la puerta, hileras de cubículos latían con el acallado murmullo de los golpes en los teclados y los clics de los ratones. Abajo, la calle hervía de tráfico.

Levantó la vista y se encontró con Campbell llenando el hueco del umbral de la puerta como un defensa en un partido de fútbol.

Ev sonrió, contento de que el coach llegara para su sesión semanal. Ev estaba de muy buen humor aquel día; #NewTwitter estaba cosechando buenos comentarios por parte de los críticos del sector. Esperaba además con impaciencia la fiesta planeada para aquella noche y que serviría para celebrar el mes de duro trabajo de todos los empleados. El *New York Times*, por otro lado, estaba trabajando en un artículo sobre Ev que aparecería en el suplemento de negocios del domingo: el multimillonario hijo de un granjero que había tenido mucho que ver con la invención de Blogger y Twitter. El hombre escondido detrás de dos compañías que habían cambiado los medios de comunicación y la manera de comunicarse de la gente.

Pero Campbell llegaba con expresión preocupada.

—Toma asiento —le dijo con solemnidad a Ev—. Esto va a ser duro. Vamos a tener una conversación dura.

Ev se dejó caer en el sofá, sin tener ni idea de qué le esperaba de boca de Campbell. Empezó a repasar mentalmente distintas posibilidades. Y entonces, como el golpe sordo de un pájaro que se estampa contra el cristal de una ventana, Campbell se lo soltó:

—La junta directiva quiere que abandones el puesto de consejero delegado.

Ev se quedó confuso.

—¿Qué me estás diciendo?

—Que la junta ha decidido nombrar consejero delegado a Dick —replicó Campbell—. Quieren que renuncies.

Al principio, Ev pensó que Campbell bromeaba y se echó a reír con nerviosismo. Pero lo de Campbell no era un chiste.

—¿Lo dices en serio? —preguntó Ev, sus pulsaciones acelerándose—. Estoy confuso. ¿De qué…, de qué me hablas? —dijo, la sonrisa borrada por completo de su cara—. No entiendo qué pretendes decirme.

Campbell siguió hablando, divagando sobre la decisión de la junta, sobre la creencia de que Ev no era la persona adecuada para dirigir Twitter. Que tardaba demasiado en tomar decisiones. Que era incapaz de ejecutar cosas.

—Mira, se trata de esos jodidos tíos. De esos jodidos inversores de Nueva York —dijo Campbell, tratando de insinuar que él no tenía nada que ver con la decisión.

Cuando Ev empezó a captar que lo que estaba escuchando era real, interrumpió a Campbell.

—¿Estás metido también en el asunto? —preguntó—. ¿Estás de acuerdo con la junta? —Campbell empezó a toser y sobreactuar, a eludir su mirada, incapaz de responderle adecuadamente—. ¿Y estás también de acuerdo con ello? —insistió Ev, subiendo de tono, su incredulidad transformándose en rabia.

Campbell titubeó de nuevo y empezó a maldecir a la junta, a los inversores.

—¡Esos jodidos tipos! —exclamó.

Ev se hartó y le pidió a Campbell que se marchara para poder llamar a la junta y averiguar qué ocurría. Marcó rápidamente el primer número.

—Oye, lo siento mucho, tío —dijo Bijan. Suspiró y le dijo a Ev que lo consideraba un gran consejero delegado—. Queremos que pases a tener un papel de asesor a nivel de producto —le explicó—. No queremos que abandones la compañía. Creemos que eres muy valioso para Twitter. —Pero, le comentó, la compañía necesitaba un nuevo tipo de consejero delegado que pudiera concentrarse en los beneficios y en llevar a Twitter a bolsa.

Ev se quedó pasmado al escuchar aquello. Colgó. A continuación llamó a Fred Wilson, que no se mostró ni mucho menos tan amistoso y compungido como los demás. Fred le dijo directamente que consideraba que siempre había sido un consejero delegado malísimo, que carecía de sentido del producto. Le dijo que odiaba el nuevo diseño de la página web, que era una muestra de que la compañía estaba siguiendo un rumbo equivocado.

—¿Pero de qué cojones me hablas? —le dijo Ev, su voz temblorosa—. Así es como los vicepresidentes joden las compañías. ¿De dónde sale eso ahora? Absolutamente todas las veces que he realizado una presentación de producto ante la junta, todo han sido «Sí, me parece estupendo, es asombroso». Ya sé que la ejecución no está siendo buena, pero… —Hizo una pausa, bajando la voz para declarar solemnemente—: La verdad es que no sé cómo podéis hacerle esto a uno de los fundadores de la compañía.

—Yo jamás te consideré un fundador —replicó Fred con desprecio, ofendido por cómo Ev acababa de calumniar a los vicepresidentes—. Fue Jack quien fundó Twitter.

Ev abrió los ojos como platos.

—¿Pero de qué cojones hablas? —dijo—. ¡Vosotros echasteis a Jack! Esto es una locura. Lo es. Joder. Una locura.

—No hay nada que discutir —dijo Fred. La junta había tomado una decisión. Ev iba a dejar de ser el consejero delegado de Twitter.

Ev estaba furioso. No sabía en quién podía confiar. ¿Cuánto tiempo haría que la junta había decidido echarlo? ¿*Podían* echarlo? Al fin y al cabo, Ev seguía teniendo la participación mayoritaria en Twitter y dos asientos en la junta con derecho a voto.

Intentó contactar con Fenton varias veces y en todas ellas escuchó su voz en el contestador y no su voz real. Quería hablar con Goldman y con Biz. ¿Estarían también metidos en esto? Campbell, Fred, Bijan y Fenton lo querían fuera como consejero delegado —eso estaba claro entre tanta neblina de confusión—, pero ¿y «sus chicos»? Dick, su amigo desde hacía tantos años, tenía que estar metido también en el golpe de estado si es que iba a ser el consejero delegado que lo sustituyese, razonó Ev.

Pero ¿y Goldman? ¿Y Biz? Era imposible. Ev abrió la puerta de su despacho y se encaminó a la tercera planta. No levantó la cabeza en ningún momento para no tener que hablar con ninguno de sus empleados.

—¿Estás bien? —le preguntó Goldman al verlo aparecer con aquella cara de preocupación.

Ev le señaló una de las salas de reuniones. Entraron, Goldman cerró la puerta a sus espaldas y tomó asiento, mirando con curiosidad a su mejor amigo y jefe. En la sala no había ventanas, sólo la luz tenue de las lámparas del techo. En el exterior, centenares de empleados andaban atareados. Ev se apoyó en la pared y le contó a Goldman lo que acababa de ocurrir. Al instante quedó claro que Goldman no había estado implicado en la

rebelión de la sala de juntas.

—Me estás tomando el pelo —dijo Goldman, confuso—. ¿Qué te han dicho?

Ev le contó la conversación que había mantenido con Campbell, luego las llamadas telefónicas con Fred y Bijan, explicándole por encima lo que había dicho cada uno de ellos.

Goldman se quedó en estado de *shock*.

Estaba oscuro y la lluvia aporreaba sin cesar el coche de Dick Costolo, que sujetaba con fuerza el volante con ambas manos, intentando concentrarse en el negro asfalto. Estaba agotado después del largo vuelo desde Indianápolis, donde había estado hablando sobre Twitter en una conferencia.

«Unos cuantos kilómetros más —pensó— y estaré por fin en casa y podré quitarme esta ropa empapada».

Acababa de cruzar el Golden Gate y empezaba a recorrer las carreteras oscuras y sinuosas que lo conducirían hasta su casa, en Marin, cuando sonó el teléfono. Palpó a oscuras el salpicadero para responder a través de Bluetooth.

Ev y Goldman estaban sentados en una sala de reuniones sin ventanas en la sexta planta de la sede central de Twitter cuando por fin descolgó el teléfono.

—Dick al habla —escucharon por encima del sonido de los litros de agua que azotaban las ventanillas y el techo del vehículo.

—¿Qué cojones pasa, Dick? —dijo Goldman—. ¿De modo que te dedicas a maniobrar a espaldas de Ev para convertirte en el consejero delegado de la compañía? No puedo creer que…

Dick le interrumpió.

—¿Pero de qué huevos hablas? ¿Quién va a ser consejero delegado?

Ev se inclinó lentamente hacia el teléfono.

—Los miembros de la junta directiva me han comunicado hoy que pretenden echarme y me han informado de que piensan ponerte a ti al mando de la compañía —dijo empleando un tono plácido. Y repitió entonces—: Me han dicho que me echan de mi cargo de consejero delegado y que tú asumes el poder.

—¿Pero qué cojones me estás contando? Primera noticia —dijo Dick, tan sorprendido como Ev cuando lo escuchó en boca de Campbell a primera hora de la mañana—. ¿Piensa contármelo alguien? —dijo bromeando, sus profundas carcajadas resonando desde el interior del coche e inundando la sala de reuniones de la sede de Twitter.

—¿Pretendes decirnos que no sabías nada de todo esto? —preguntó Goldman.

—¡Por supuesto! —dijo Dick, conmocionado—. Es la primera vez que oigo hablar del asunto.

Lo que no era cierto, aunque tampoco era completamente falso.

A pesar de que, a principios de verano, la junta le había pedido que asumiera el cargo de consejero delegado, Dick había solicitado que todo se ejecutase con diplomacia y que decidieran la mejor manera de comunicárselo a Ev para que no diera la impresión de que él estaba expulsándolo de la compañía para hacerse con el control, puesto que no era así. Aquel plan se había convertido en humo cuando Campbell se había presentado en el despacho de Ev aquella mañana y le había ofrecido el discurso equivocado. Campbell, que conocía el plan para echar a Ev desde hacía meses (incluso mientras realizaba con él sus sesiones), había sugerido a la junta que él le comunicaría la noticia a Ev, pero en ningún momento debía mencionar a Dick como parte de la ecuación. Eso, se suponía, vendría más adelante.

Dick estaba atrapado entre la ética y los negocios en el asunto de la expulsión de su amigo y jefe y no sabía qué hacer. Había dado por sentado que la junta directiva trataría el asunto con diplomacia. Pero todo había salido mal.

Mientras Dick seguía conduciendo por la oscura y húmeda carretera, explicó a Ev y a Goldman que pensaba comunicar a la junta que no estaba dispuesto a asumir el cargo sin el consentimiento de Ev, y como estaba claro que no se lo daría, no aceptaría el puesto.

Cuando colgaron el teléfono, Goldman miró a Ev y le preguntó si creía a Dick.

—No tengo ni idea —dijo Ev—. No tengo ni la más remota idea de a quién puedo creer a partir de ahora.

En el transcurso de los días siguientes, los acontecimientos se desarrollaron igual que con Jack dos años antes.

Ev llamó a Ted, el abogado de Twitter, que le repitió, casi literalmente, las palabras que le había dicho a Jack cuando fue despedido.

—Poco puedes hacer —dijo—. Se trata de una votación de la junta directiva. —Y leyendo la siguiente línea del guion, Ted le dijo que lo sentía, que en realidad no podía hablar con Ev porque ante todo, y por encima de todo, era el abogado de Twitter.

Goldman inició entonces la ofensiva diciendo a los miembros de la junta que demostraban no conocer en absoluto a Ev si pensaban que se limitaría a irse sin hacer nada.

—La cosa no irá así —dijo—. Si lo echáis, yo me largo a continuación. Y también Biz. Y también la mitad de los empleados. Vais a perdernos a todos.

Y tenía razón. La mayoría de empleados de Twitter adoraba a Ev. Más de la mitad de ellos habría salvado sus pertenencias digitales en un disco duro externo y se habría marchado de allí si Ev se lo hubiera pedido. Ev había realizado grandes esfuerzos por convertirse en el mejor jefe posible y lo había conseguido. Pero mientras era un maestro en dirigir hacia abajo, dirigiendo hacia arriba y hacia los lados era una historia completamente distinta.

Las conversaciones empezaron a convertirse en un tiovivo. «Joder eso». «Joder aquello». «Que te jodan». Fenton llegó a la oficina dispuesto a seguir presionando.

—Ya te dije que gestionaras bien a Campbell —le dijo Fenton a Ev en su despacho—. Siento mucho todo esto, pero ya te dije que gestionaras su ego.

—¿Y qué huevos tiene que ver todo esto con Campbell? —preguntó Ev, aficionado últimamente a las palabrotas, sus manos temblando de rabia—. Mira, reconozco por completo que no soy el mejor consejero delegado del mundo, pero no podéis poner a Dick en mi lugar. No es un tipo de producto; es un tipo de operaciones.

—Lo del producto ya lo solucionaremos más adelante —replicó Fenton.

—¿Cómo?

—No lo sé; ya lo pensaremos. Tú estarás implicado a alto nivel; tal vez podría volver Jack a ayudar.

Allí estaba. Como un puñetazo en el estómago. La palabra «Jack» se quedó colgando en el aire.

—Espera un momento, ¿qué acabas de decir? —preguntó Ev, sus manos inmóviles, sus ojos mirando fijamente a Fenton—. ¿Pensáis recuperar a Jack?

—No. Yo no sé si Jack volverá. No es una decisión que me incumba a mí; será la decisión del nuevo consejero delegado —dijo Fenton.

Pasaron más días y se produjo una reunión entre Campbell, Ev y el resto de miembros de la junta. Dick estaba sentado abajo, en su despacho, lidiando con las operaciones del día a día.

Después de hablar con los abogados, Ev había comprendido que tendría que renunciar al puesto de consejero delegado, aunque también sabía que podía ralentizar la transición y encontrar al sustituto más adecuado para Twitter.

—¿Deberíamos contratar a alguien de fuera, realizar la búsqueda de un ejecutivo, o nombrar consejero delegado a Dick? —le preguntó Campbell, que lideraba la reunión, a Ev.

Ev respondió diciendo que Dick había hecho un gran trabajo para la compañía, pero que «no es la persona adecuada para el cargo de consejero delegado».

—Si no es la persona adecuada para el cargo de consejero delegado, ¿deberíamos dejarlo marchar? —le preguntó entonces Campbell.

Ev se paró un momento a pensar.

—Si dejo mi puesto, es probable que pasara a asumir el cargo de Dick, por lo tanto sí, deberíamos dejarlo marchar.

—¡De acuerdo! —dijo Campbell, dando un puñetazo sobre la mesa, y entonces se levantó, mientras todo el mundo le decía que parase.

—¿Es necesario hablar de esto? —preguntó, frenético, Fenton.

—No. ¡Chicos, estamos dirigiendo una compañía tecnológica puntera! —dijo Campbell, saliendo en estampida de la sala y dejando pasmados a todos los miembros de la junta. Momentos después, se sentaba en el despacho de Dick para decirle que estaba despedido, que tenía que comunicárselo a la junta y renunciar a su cargo sin compensación alguna a cambio.

—¿Qué? ¿Pero qué dices? —replicó Dick, completamente confuso—. ¿Bromeas?

Hacía un momento le habían dicho que sería el próximo consejero delegado de Twitter y ahora venían a comunicarle que estaba despedido de la compañía.

Dick se había quedado boquiabierto, sin saber muy bien qué hacer después de que Campbell abandonara el despacho habiéndole soltado un discurso en el que, entre otras cosas, le dijo que ya encontraría otra compañía en el Valley donde poder convertirse en consejero delegado.

En cuanto la junta se enteró de lo sucedido, el teléfono de Dick empezó a sonar. Eran Fred y Bijan, que le llamaban para decirle:

—¡Tú no te vas a ningún lado! ¡No estás despedido!

Llegó el fin de semana y Dick y Ev decidieron reunirse para disfrutar de un *brunch* en Marin County. Dick había pasado incontables noches intentando decidir qué hacer y se encontraba de nuevo atrapado entre la ética de la amistad y su deseo de ver crecer a Twitter, con todos sus empleados, y convertirla en una compañía de éxito.

—Escucha, tú me trajiste aquí y cuando empecé te dije que nunca haría nada a tus espaldas, y no pienso hacerlo —le dijo Dick a Ev, sentados a la mesa el uno frente al otro—. Así que dime qué quieres que haga y lo haré.

—Necesito que te vayas para que pueda concentrarme en buscar un consejero delegado —le respondió Ev.

—De acuerdo, estupendo —dijo Dick, dando golpecitos en la mesa entre palabra y palabra—. Estupendo. Le enviaré un e-mail a Ted para pedirle que prepare toda la documentación y averigüe qué me corresponde a título de despido. —Estaba intentando hacer lo mejor para Ev y llegó a la conclusión de que era eso.

Pero en cuanto la junta se enteró de que Dick había decidido marcharse, su teléfono empezó a sonar de nuevo.

—¡No te vayas! —le dijo Fenton.

—Dios —dijo Dick—, ¿qué cojones quieres que haga?

—¡No hagas nada!

Fred ya se había hartado.

La bandeja de entrada de todo el mundo había recibido un e-mail comunicando que Fred y Bijan iban a coger un avión para desplazarse a San Francisco para una reunión. Adjunto al mismo, un documento legal indicaba que toda la junta tenía que estar presente. «Disculpad por no haber avisado de manera formal, pero me han dicho que es necesario convocarla», decía Fred en el mensaje.

«Por la presente se comunica a los miembros de la junta directiva de Twitter, Inc. ("Twitter") la celebración de una reunión especial de la misma. Esta reunión especial se convoca según el Artículo II, Sección 2.4 de los estatutos de Twitter. La reunión especial se celebrará con asistencia de todos el viernes, 1 de octubre de 2010, a las dos de la tarde, hora local, en las oficinas de Fenwick & West, 555, California Street, planta 12, San Francisco, California».

Estaba firmado por Fenton, Bijan, Fred y Jack.

A pesar de que Biz tenía una idea general de lo que estaba pasando entre Ev y la junta, no conocía su verdadero alcance. Y tampoco le importaba. Nunca había querido una silla en la junta directiva de Twitter. Las guerras empresariales no eran lo suyo. Prefería construir murallas morales alrededor de castillos corporativos. Pero le gustara o no, estaba a punto de convertirse en un soldado de a pie en la última batalla.

En el momento en que el documento legal pasó de Fred a la junta directiva, Biz se encontraba de viaje en Japón para asistir a diversas reuniones y varios encuentros con la prensa. El viaje transcurría sin problemas hasta que una tarde, mientras caminaba por los pasillos de las oficinas de Twitter en Japón, su teléfono sonó. Bajó la vista, vio aparecer el nombre de Jack Dorsey, deslizó el dedo por la pantalla y se llevó el aparato al oído.

—Ev ya no es consejero delegado —le dijo Jack yendo directo al grano—. Tienes que volver para que podamos comunicarlo a todo el mundo mañana.

Biz se había quedado paralizado en el pasillo, los empleados japoneses pasando por su lado mientras él seguía escuchando las palabras de Jack.

—Espera un momento, espera un momento —dijo Biz, mirando hacia uno y otro lado en busca de un lugar tranquilo donde poder hablar sin que nadie lo escuchara. Abrió rápidamente la primera puerta que vio y entró en una sala. Cerró la puerta a sus espaldas.

—¿Pero qué dices? —cuestionó Biz.

Jack le explicó lo que había pasado: la carta de Fred, la reunión programada en el bufete de abogados… y que el plan era anunciar al día siguiente, viernes, que Ev dejaba la compañía. (Tampoco Ev estaba al corriente del plan).

—No podéis hacer esto sin que esté yo —dijo Biz, mirando a su alrededor. Se dio cuenta entonces de que estaba en un almacén lleno de ordenadores, los servidores que hacían funcionar la oficina de Japón. Ríos de cables azules de Ethernet se entrecruzaban en suelos y paredes.

—Lo sé. Por eso tienes que volver ahora mismo. Tienes que estar aquí mañana —dijo Jack—. Coge un jet privado y vuelve.

—No puedo conseguir un jet privado que me lleve hasta allí desde Japón —replicó Biz, observando también que tenía que asistir a una importante conferencia de prensa—. Eso costaría mil millones de dólares.

—Cancela la conferencia y busca un jet privado —insistió Jack—. La compañía lo pagará.

—Espera que lo piense unos segundos —dijo Biz. Permaneció unos instantes sin

decir nada, las luces de los servidores parpadeando a su alrededor, los ventiladores zumbando. Sabía que si Jack le llamaba era porque la cosa iba en serio y estaban obligando a Ev a abandonar Twitter al día siguiente. Era uno de esos excepcionales momentos en los que Biz podía demorar los acontecimientos que estaban a punto de producirse.

—Mira, esto no podéis hacerlo sin mí —le dijo a Jack—. Si os presentáis delante de toda la compañía sin contar conmigo, los empleados pensarán que habéis echado a Ev y que lo habéis hecho a mis espaldas aprovechando mi ausencia.

—¡Lo sé! Por eso necesito que vuelvas enseguida —dijo Jack.

—Pues no puedo —replicó Biz—. No puedo volver hasta el domingo, de modo que tendréis que anunciarlo a la compañía el lunes.

Después de colgar, Biz llamó a Goldman para montar una estrategia. Jack llamó a Fenton para hacer lo mismo. Daba igual: Jack regresaría a la compañía al día siguiente, independientemente de que Biz apareciera o no a su lado.

El jueves por la noche, Jack apenas durmió. Dio vueltas inquieto pensando en qué diría a los trescientos empleados de Twitter a los que pensaba dirigirse a la mañana siguiente, a doscientos noventa de los cuales ni siquiera conocía. Pero el plan estaba en marcha, o eso creía. Después de la reunión, firmada la escritura, Jack se dirigiría a las oficinas de Twitter en compañía de Dick y la junta. Allí anunciaría, triunfante, que volvía a Twitter. El ejecutivo exiliado regresaba a su trono. Dick sería temporalmente el nuevo consejero delegado y Jack ocuparía otro papel, seguramente la gestión del producto, e impulsaría su agenda dando prioridad a los mensajes de estado por móvil, no a los mensajes de noticias a través de la web.

El viernes por la mañana se levantó y ensayó una vez más qué diría a los empleados mientras se vestía con su carísimo uniforme diario. Se puso unos vaqueros oscuros de Earnest Sewn, su camisa blanca de Dior pulcramente planchada, frotó una nuez de gel en las manos y moldeó su cabello hasta la perfección. A lo largo de los dos últimos años había perfeccionado la historia de que era el inventor de Twitter y ahora la contaría en la casa que él mismo había erigido.

El día avanzó de forma casi glacial. Jack estaba constantemente distraído. Cuando se acercaba la hora de la reunión, examinó su bandeja de entrada y vio un mensaje de Ev. Llevaban meses sin mantener una conversación en privado. Empezó a leer. «Jack: sé que no nos hemos llevado bien en el pasado y de verdad me gustaría solucionarlo […] si conservo mi puesto como consejero delegado, pensaré la manera de volver a incorporarte a la compañía […] quiero recordarte que si hacemos esto, que si hacemos este cambio, cogeré tu asiento y estarás fuera del consejo».

Como hizo Ev dos años antes, Jack no respondió.

El jueves por la noche, Ev apenas durmió. Dio vueltas, inquieto, pensando en lo que inevitablemente acabaría sucediendo al día siguiente. Cuando se levantó, estaba aturdido. El día avanzó con rapidez, casi como en una nube, y cuando llegó la tarde, comprendió que había llegado su momento.

Recorrió solo las calles de la ciudad, se dirigió a las oficinas de Fenwick y contempló el gigantesco edificio acristalado. Había llegado antes para reunirse con Fenton con el objetivo de intentar alcanzar un compromiso y negociar un cargo en Twitter gestionando el producto, o eso al menos le habían dicho.

La recepcionista lo saludó y lo acompañó a la sala de juntas; allí, sentados junto a Fenton, estaban también Fred y Bijan.

—¿Qué ocurre aquí? —le dijo a Fenton, confuso al verlos a todos—. Creí que

habías dicho que antes nos reuniríamos sólo nosotros.

—Lo siento, pero no. Tenemos que acabar con esto —respondió Fenton.

Ev miró a Fred y a Bijan y les pidió que salieran un momento de la sala. Obedecieron.

—Me has mentido —le dijo, rabioso, a Fenton—. ¿Qué demonios ocurre aquí?

La conversación quedó amortiguada cuando la puerta se cerró detrás de Fred y Bijan.

Pasó un rato y se pidió entonces a todos que entraran de nuevo en la sala de reuniones. Estaban los siete miembros de la junta directiva: Fred, Bijan, Fenton, Dick, Jack, Goldman y Ev. Los dos abogados, Amac y Ted, estaban también presentes.

La puerta se cerró. La tensión flotaba en el ambiente mientras se sentaban en sus respectivos asientos. Se llamó al orden.

Y entonces salieron de boca de Ev treinta caracteres con sus espacios:

—Dimito como consejero delegado.

—Alguien tiene que crear una moción —dijo Ted. Y pidió a dos de los presentes que confirmaran la moción. Ev miró a su alrededor para ver quién votaba, y entonces se levantó la primera mano.

—Yo primero —dijo Fred, frustrado por la vorágine de la última semana.

Se produjo entonces un breve momento de silencio. Fenton no levantó la mano. Tampoco lo hizo Bijan. Pero Jack sí levantó poco a poco la mano.

—Yo segundo —dijo Jack.

Fue entonces cuando Ev empezó a comprender qué estaba pasando. Jack había estado detrás de todo aquello. Moviendo piezas de ajedrez, diez movimientos por delante de él. Era la venganza de Jack.

Los numerosos abogados que Ev había consultado le habían dicho, no con esas palabras, que estaba jodido. La junta llevaba meses preparando su eliminación como consejero delegado de Twitter, procurando que una vez que el motor se pusiera en marcha, Ev no pudiera hacer nada para detenerlo.

Tal y como los abogados le habían explicado, en aquel momento la junta constaba de siete asientos. Fred, Bijan y Fenton votarían claramente a favor de la expulsión de Ev. Goldman, Ev e incluso Dick votarían contra su despido. Lo que dejaba un único voto decisivo: el de Jack.

Mientras Ev miraba a su alrededor, comprendiendo que Jack había conspirado en su contra, pensó en aquel día, hacía ya dos años, en que estuvo caminando nervioso de un lado a otro del salón de su casa, sus pies acariciando la alfombra y el suelo de madera, mientras debatía con Fred y Bijan qué hacer con Jack después de su despido.

Ev había accedido a que Jack se quedara con el puesto de presidente silencioso como premio de consolación por lo duro que había trabajado. Un premio que Ev no tenía por qué darle. No existían obligaciones legales o corporativas que le llevaran a concedérselo. Sólo obligaciones morales.

Desde entonces, había pensado infinidad de veces en eliminar a Jack de la junta directiva. Sus giras promocionales con la prensa. Las explicaciones públicas que había dado a gente del sector diciendo que Ev lo había echado. El cambio en su biografía erigiéndose como «inventor» de Twitter. Su fundamental desacuerdo en relación con el producto. Pero a pesar de que había estado muy cerca de eliminar en varias ocasiones al que en su día fuera su amigo, convertido ahora en enemigo número uno, siempre se había decantado por evitar el conflicto. Aquel acto de piedad sería la defunción de Ev.

Las miradas de Jack y de Ev se cruzaron por un instante. En aquel momento, ninguno de los dos se daba cuenta de que ambos habían sido fundamentales para que Twitter se convirtiera en lo que era ahora. El equilibrio perfecto entre dos maneras distintas de ver el mundo: la necesidad de hablar sobre uno mismo y la necesidad de hablar sobre lo que sucede a tu alrededor. Lo uno nunca habría existido sin lo otro. Aquel equilibrio, o batalla, era el núcleo de la creación de Twitter. Una herramienta que podían utilizar tanto titanes corporativos como adolescentes, famosos y don nadies, funcionarios del gobierno y revolucionarios. Un lugar donde gentes con puntos de vista opuestos sobre el mundo, como Jack y Ev, podían conversar.

El cruce de miradas se interrumpió cuando se puso en marcha una votación para nombrar a Dick consejero delegado temporal de la compañía. Uno. Dos. Hecho. Y luego, una moción más.

—Vamos a rotar los asientos de la junta —dijo Fenton—. Jack será presidente ejecutivo.

Goldman y Ev se miraron, confusos.

—¿Qué quieres decir con eso de rotar los asientos de la junta? —preguntó Goldman.

Ev había asumido que si dejaba de ser consejero delegado, pasaría a ocupar el asiento que Jack había mantenido caliente como presidente silencioso. Con aquella jugada, Jack quedaría fuera de la junta. Pero la junta directiva se le había anticipado. Habían examinado todas las posibilidades. Ev caería más abajo aún del escalafón y Jack sería nombrado presidente ejecutivo de Twitter. Cuando Ev se enteró y comprendió la fuerza bruta que la junta estaba utilizando en su contra, entró en estado de *shock*.

Entonces tomó la palabra Dick, el nuevo consejero delegado de Twitter con carácter provisional.

—Muy bien, ahora iremos a Twitter y anunciaremos…

Pero fue interrumpido de inmediato por Ev.

—No, vamos a alterar el mensaje.

—¿Pero qué dices?

—Fenton y yo acordamos que yo continuaría como presidente de producto —dijo Ev—. Por lo tanto, quiero reconsiderar el mensaje, así que hoy no se lo comunicaremos a nadie. —Y añadió que no quería que Jack estuviera presente cuando se produjera el anuncio. Esto, explicó, formaba parte del trato que había alcanzado con Fenton antes de la reunión.

La reunión se dio por terminada con Jack subiéndose por las paredes viendo que no iba a regresar a la compañía para ofrecer su apasionado discurso. En cuanto regresó a las oficinas de Square, empezó a hacer llamadas.

—¿Qué ha pasado? —le rugió a Fenton—. ¡Esto no estaba en el plan!

—Lo sé, lo sé. Lo solucionaremos.

Una tormenta de domingo

La primera vez que un compañero de trabajo vio a Biz luchar por algo fue con los ratones.

Era finales de 2006 y Odeo acababa de instalarse en el 164 de South Park, las oficinas que pronto se convertirían en el lugar de incubación de Twitter. Era un espacio relativamente excéntrico cuando el grupo de estrafalarios programadores se mudó allí. Habitaciones pequeñas a derecha e izquierda, diferentes alturas y una pequeña cocina.

Una vez instalados, y después de haber elegido mesa como niños peleándose por la mejor habitación de una nueva casa, la pequeña zona de cocina se convirtió en el corazón de la oficina. A veces por la mañana, Noah preparaba tortitas al ritmo de *La canción de la tortita*. Para sentirse más como en casa en aquel local, siempre había tentempiés y una bandeja con fruta fresca. Pero los programadores de Odeo no eran los que mordisqueaban las manzanas y los plátanos, eran los ratoncillos, que cada noche dejaban la fruta marcada con señales de dientes que parecían el Gran Cañón en miniatura.

—Esto es asqueroso —decían los empleados por las mañanas al ver la fruta destrozada.

Así que tomaron una decisión: había que exterminar a los ratones, con trampas, veneno, con lo que fuera necesario. Cuando Biz se enteró del plan de acabar con los ratones, se plantó en el escenario de los hechos como un negociador de rehenes frente a un aula de niños de primaria. —No vamos a matar a los ratones —dijo. Todo el mundo se quedó mirándolo, sin saber muy bien si era un chiste—. No bromeo; nadie les tocará ni un pelo.

Intentaron razonar con él, diciéndole que los ratones se comían la fruta, que eran sucios, que…

—Me importa una mierda. De ninguna manera vamos a poner trampas para matar ratones —dijo muy serio, los ojos llenos de lágrimas, sus manos temblando de rabia, los puños prietos, perplejo ante la posibilidad de que quisieran hacerle daño a un animal, sobre todo a un pequeño e indefenso ratoncillo—. De ninguna manera. ¡Aquí nadie mata a un ratón!

Era la primera vez que veían a Biz explotar de aquella manera. Aunque no sería la última; a lo largo de los cuatro años siguientes, una reacción como aquélla se repetiría varias veces.

La mañana del 3 de octubre de 2010, dos días después de que hubieran despedido a Ev como consejero delegado en las oficinas de los abogados, Biz se despertó medio grogui y con *jet-lag* después de su regreso de Japón y, aunque no lo sabía todavía, la explosión estaba a punto de repetirse. Esta vez no sería por querer proteger ratones, sino a Ev, su jefe y amigo íntimo desde hacía casi una década.

Biz se ocupó de las mascotas de su casa. Preparó su café matutino. Se despidió de Livy con un beso, disculpándose por tener que trabajar en domingo y se desplazó a San Francisco.

Las oficinas de Twitter estaban sumidas en el silencio de primera hora de la mañana. Las luces estaban apagadas. Los ordenadores dormidos. Inmóviles. En el exterior, los tempraneros paseantes de perros veían pasar de vez en cuando un taxi libre. Pequeñas y rechonchas nubes se deslizaban por el cielo como adormiladas tortugas envueltas en

algodón. A escasas manzanas de allí, AT&T Park se desperezaba, preparándose para una jornada de partido, en el que los San Francisco Giants se enfrentarían a los Padres.

Pero la calma de la oficina estaba a punto de romperse, una nueva tormenta a punto de estallar. En cuestión de un par de horas, Twitter se inundaría con una retahíla tal de palabrotas y tensión que el local no recordaría haber sido jamás testigo de algo similar. Y los primeros truenos se oirían desde lejos, desde Nueva York, cuando a las 9.47 un e-mail de Fred, dirigido a Ev pero con copia a toda la junta y también a Biz, aterrizó en la bandeja de entrada de todos.

«Ev —empezaba—, Peter, Bijan y yo no estaremos en la compañía el lunes como habíamos acordado». Y a continuación detallaba seis puntos que tendrían que ser comunicados a los empleados de Twitter y a los medios de comunicación, en su mayoría ya conocidos por Ev: Dick pasaba a ser consejero delegado con carácter temporal; la junta directiva realizaría una búsqueda de consejero delegado para sustituir a Dick; Ev seguiría en la compañía, tendría un despacho en Twitter, representaría a la compañía externamente y contribuiría en la estrategia de producto. Pero el anuncio presentaba una nueva incorporación. «Dejarás de tener un papel operativo en la compañía», había escrito Fred.

Ev leyó la frase unas cuantas veces, confuso. Cuando el viernes accedió a dimitir, Fenton le había dicho que sería presidente de producto en Twitter y que sería el responsable de garantizar que la página mantenía una trayectoria basada en el diseño, no pensando única y exclusivamente en el dinero. Ahora, de camino hacia la oficina para planificar el anuncio que creía se limitaría a un simple cambio de papeles, se le decía que le habían puesto la carnada y había picado el anzuelo.

Como Jack dos años antes y Noah dos años aún más atrás, Ev se quedaba oficialmente sin trabajo en Twitter. E igual que los otros dos cofundadores, estaba atado de pies y manos y no podía hacer nada para evitarlo. Y la junta lo sabía. Había dimitido como consejero delegado, de modo que cualquier acuerdo previo que no hubiera sido plasmado en papel o pixelado en un e-mail quedaba completamente sin efecto. La decisión estaba ahora en manos de Jack, el presidente ejecutivo, y de Dick, que oficial y legalmente era el jefe de Ev en Twitter.

Uno a uno, fueron llegando a la oficina Ev, Dick, Biz, Goldman, Amac y Sean Garrett, que dirigía el equipo de relaciones públicas. Se encendieron las luces. Los ordenadores cogieron aire y sus ventiladores cobraron vida. Llegaron las secretarias, dispuestas a ayudar a sus jefes.

Se iniciaron las reuniones.

Los ejecutivos entraban y salían de tres salas de reuniones distintas. Y a pesar de estar celebrando encuentros que decidirían el destino de Ev, parecían niños que habían llegado a una oficina vacía con sus padres y ahora podían jugar a su aire al escondite.

Pero el ambiente no era jovial. No había risas. Reinaba la tristeza y una tensión que podía cortarse con un cuchillo, incluso entre un equipo ganador como aquél.

Goldman llegó abatido a la oficina después de haber leído el e-mail de Fred. Habían perdido y Ev estaba fuera. Se había acabado. Lo único que quedaba por hacer era redactar la nota de prensa que se incorporaría a los libros de historia y que aportaría una versión inventada sobre cómo había terminado la batalla.

Pero Biz estaba sinceramente confuso.

—No entiendo cómo pueden tirar por la borda toda la carrera de este tío y quedarse tan anchos —le dijo a Goldman, comentando el e-mail de Fred—. ¿Acaso no tienen sentimientos?

A pesar de que Biz era uno de los cofundadores de Twitter, nunca había tenido mucho poder en la compañía. Nunca había entendido qué era lo que impulsaba a los «tipos del dinero». El mensaje de la junta le parecía increíblemente injusto.

Entre sala y sala de reuniones, una de las empleadas de relaciones públicas, sentada en uno de los sofás del pasillo, el portátil abierto sobre la falda, iba redactando las sucesivas versiones del artículo que aparecería publicado en el blog oficial el lunes por la mañana. La primera versión anunciaba que Ev dejaba la compañía para siempre y que Jack, el fundador exiliado, estaba de regreso. Pero a medida que la jornada fue avanzando, tanto el plan como el anuncio en el blog se alteraron varias veces.

Le habían pedido a Kris, la secretaria de Ev, que repasara los tuits de Dick y subrayara cualquiera que pudiera ser percibido como controvertido. Y mientras examinaba sus miles de actualizaciones de ciento cuarenta caracteres, se detuvo a mitad de pantalla y, alzando la vista, llamó a los que estaban cerca para que vieran el mensaje que había enviado en broma un año antes: «Mañana primer día como director de operaciones de Twitter. Tarea #1: menoscabar al consejero delegado, consolidar el poder».

En primer lugar, Ev entró con Dick en la sala de reuniones Puffin e intentó convencerlo de que se le permitiera seguir en la compañía.

—No depende de mí, sino de la junta —dijo Dick.

—Tú eres el consejero delegado, eres tú quien debe decidir —le suplicó casi Ev.

La conversación continuó y empezó a calentarse.

—No pienso hacerlo. —La gente que circulaba por el pasillo oyó los gritos de Dick—. ¡No pienso hacerlo, por mis cojones!

Momentos después, Ev salía de la sala, cabizbajo. Biz entró acto seguido.

—Acabo de ver salir a Ev muy desilusionado —le dijo a Dick—. ¿Qué ha ocurrido?

Dick le explicó que Ev le había propuesto pasar a ocupar un papel de liderazgo en producto y que él se convirtiese en consejero delegado con carácter permanente, pero que se había negado a aceptar la propuesta una vez más. Le dijo a Biz:

—Me sentiría incómodo porque parecería que hubiera hecho un trato para hacerme con el puesto.

Biz negó con la cabeza, sintiéndose tan derrotado como Ev, y abandonó la sala.

La junta directiva le había pedido a Dick que se mantuviera firme en la determinación de que no había puesto efectivo para Ev. Aun en el caso de que Dick deseara mantener a Ev en la compañía, el veredicto no estaba en sus manos; los de arriba habían tomado ya su decisión.

Hubo conversaciones telefónicas con los miembros de la junta. Reuniones privadas en las que se habló sobre reuniones privadas. Y al final, entraron todos en la sala de reuniones principal —Dick, Sean, Amac, Goldman, Biz y Ev— para discutir qué saldría a la luz el lunes.

—La cosa queda así —dijo Dick—. Ev sale y yo soy el consejero delegado con carácter temporal… —Siguió hablando, explicando el contenido del mensaje que vería el mundo entero. Ev permaneció sentado en silencio, sintiéndose impotente en el seno de una compañía que hasta hacía dos días había estado dirigiendo.

—Y vendrá Jack… —prosiguió Dick, hablando sobre el plan, que incluía la presencia de Jack cuando se produjera el anuncio de que Ev dejaba la compañía.

Llegados a este punto, Biz, que estaba sentado justo enfrente de Dick, lo interrumpió con apenas un susurro.

—Lo siento, pero estoy confundido. ¿Por qué no podemos simplemente decir que

Ev será el responsable de producto? —le preguntó.

—No pienso hacerlo —dijo tajantemente Dick.

—¿Por qué no? —cuestionó Biz, sinceramente perplejo ante todo lo que estaba pasando.

—No pienso hacer ningún tipo de cambalache. No quiero tener que aguantar después que la gente me diga que todo ha sido resultado de un intercambio —dijo Dick, tamborileando con fuerza sobre la mesa mientras hablaba. Biz volvió a mirarlo, confuso, en parte porque no comprendía a qué se refería con aquello del cambalache, pero también porque no alcanzaba a entender que la junta fuera capaz de echar a Ev de Twitter sin ningún tipo de compromiso. Dick insistió—: No pienso permitir que se ande diciendo por ahí que soy consejero delegado como resultado de un simple cambalache.

El rostro de Biz empezó a sufrir espasmos mientras hablaba.

—¡Alto, alto todo el mundo! —dijo Biz, levantando la mano como un policía de tráfico—. Parad un segundo.

Biz miró a los ojos a Dick mientras todos se quedaban en silencio y le observaban, su voz ahora temblorosa.

—¡Dick! —dijo, casi gritando—. Explícame, por favor, para ver si lo he entendido bien. ¿Dices que no estás de acuerdo con la idea de que Ev sea el jefe de producto y tú el consejero delegado porque te haría sentirte incómodo?

—Eso es exactamente lo que he dicho —replicó muy tenso Dick.

—¡Bien! —Biz gritó ya del todo—. ¡Bien! ¿Y no te sentirás incómodo de cojones por haber jodido de esta manera la carrera profesional de este tío? —dijo, señalando a Ev—. ¿Acaso no estarías muy jodido?

La sala se quedó sumida en un profundo silencio. Nadie dijo ni pío mientras Biz seguía mirando furioso a Dick. Entonces, Biz bajó la voz, su tono henchido de desesperanza.

—¿Y no te sientes incómodo pensando en la carrera profesional de Ev?

Todo el mundo miraba a Biz con expresión de asombro. Biz permaneció sentado, medio rabioso, medio eufórico por su explosión de carácter.

Dick le devolvió la mirada y permaneció un instante en silencio, su cerebro sopesando el equilibrio entre la decisión moral y la decisión empresarial.

—De acuerdo, está bien —dijo por fin—. Está bien. Lo haré. Está bien, está bien. —Se levantó y abandonó la sala, diciendo—: Tengo que llamar a Fenton y hablar con él.

Dick se dirigió a la cafetería, llevándose al oído el teléfono móvil. Se apoyó contra la ventana de la oscura y vacía estancia, donde en menos de veinticuatro horas los empleados lo recibirían como el nuevo consejero delegado de Twitter.

Biz y Goldman abandonaron la sala a continuación, aunque tomaron la dirección contraria y entraron en otra sala de reuniones. Las secretarias, que esperaban por el pasillo, observaron, confusas, el espectáculo de gente zigzagueando por todos lados. Kris envió varios mensajes a Sara, que estaba en casa con el bebé, poniéndola al día de lo que estaba pasando.

Con las manos temblorosas como consecuencia de la subida de adrenalina, Biz llamó a Bijan, que se encontró con un Biz confiado y enérgico al otro extremo de la línea.

—¡Mira, si Ev no viene el lunes, yo tampoco pienso venir el lunes! —dijo con contundencia Biz—. Y gestiona el anuncio tú solo, sin contar conmigo, ni con Goldman, ni con Ev, porque va a ser un desastre de mil pares de cojones.

Goldman permaneció sentado escuchando la conversación, como si la cosa no fuera

con él. No costó mucho convencer a Bijan. Se sentía mal por cómo se habían desarrollado las cosas, pero sabía también que los inversores necesitaban que se les garantizase que no iban a perder los cientos de millones de dólares que estaban en juego si Twitter acababa fracasando. Al igual que Dick, estaba atrapado entre la ética y los intereses empresariales. Cuando Bijan tomó la palabra, Biz lo interrumpió.

—Y tenéis que nombrar a Dick consejero delegado con carácter permanente, nada de esas chorradas de «temporalidad». —Le comentó que la compañía y sus empleados ya habían pasado por bastantes cosas y que el plan actual, que consistía en despedir a un consejero delegado, nombrar un consejero delegado con carácter temporal y luego buscar un tercer consejero delegado, acabaría destruyendo la confianza que los empleados tenían depositada en Twitter.

—De acuerdo, ya lo capto, ya lo capto —dijo Bijan—. Deja que llame a Fred y a Fenton y hable con ellos.

Terminadas las llamadas, regresaron todos a la sala de reuniones y elaboraron el que sería el plan final, un plan con el que Jack no estaba de acuerdo, puesto que significaba que no estaría presente el lunes por la mañana en el momento del anuncio; un plan que permitiría a Ev seguir manteniendo un puesto en la compañía como director de producto. Pero Jack sabía que el plan duraría muy poco tiempo; Ev, no.

4 de octubre de 2010, 10.43 h Oficinas de Twitter

—¡Fuera! —le dijo Ev a la mujer que acababa de aparecer en el umbral de la puerta de su despacho—. Voy a vomitar.

La mujer se retiró y cerró la puerta, un sonido metálico reverberando en la estancia mientras Ev cogía la papelera negra que había en una esquina del despacho con manos temblorosas y empapadas en sudor.

Era lunes por la mañana y faltaban cuarenta y siete minutos para que Ev diera su discurso ante toda la compañía. Una compañía que, más allá de esa puerta, no tenía ni idea de lo que la jornada iba a depararle.

Las oficinas habían abierto con normalidad. Se habían rellenado las cafeteras. Los empleados habían ido llegando pensando que era otra mañana de lunes en Twitter. Tal vez volviera a presentarse algún famoso sin previo aviso. O algún político. Tal vez hubiera una entrega de exquisiteces por parte de alguna tienda de comida o de una heladería cercana, agradeciendo con ello a la compañía su colaboración en el crecimiento del negocio.

Se prepararon los vínculos para compartir a través de Twitter las últimas ediciones del *New Yorker*, *The Economist* y el *New York Times*, en las que aparecían artículos hablando sobre el papel de Twitter en las revoluciones que estaban teniendo lugar en Oriente Próximo, revoluciones que empezaban a extenderse a otros países de la tumultuosa región, todo gracias a Twitter.

Goldman había llegado muy pronto. Había cogido a un par de sus empleados de más confianza y les había contado una variación de la historia que se relataría a los medios de comunicación a media mañana. Después habían llegado Ev y Sara y se habían encerrado en el despacho de Ev para prepararse para lo que llegaría en poco rato.

—¿Estás bien? —le había preguntado Sara, y él le había respondido que no se encontraba muy bien. Que no sabía si eran los nervios o si estaba a punto de pillar algo, pero fuera como fuese, tenía el estómago revuelto. Sara dejó el despacho y al poco llegó una de las empleadas del departamento de relaciones públicas para repasar con Ev el discurso que tenía que ofrecer en tres cuartos de hora. Y él le dijo que se fuera.

En cuanto se cerró la puerta, Ev cayó arrodillado sobre la áspera moqueta.

Y eso era todo. Su último acto como consejero delegado: mirar el fondo de una papelera tratando de averiguar cómo había llegado hasta allí. Buscando recuerdos que habían sido blogueados, fotografiados y tuiteados a lo largo de la última década y que estaban aún por algún lado, perdidos en un mar de decenas de miles de millones de tuits.

Examinó el vacío en busca de respuestas. En cuarenta y cinco minutos sería expulsado de la compañía que había fundado, la compañía que había financiado con dinero de su bolsillo, la compañía que amaba, la compañía en la que trabajaban amigos que él mismo había contratado. Algunos de los cuales lo habían traicionado.

Hurgó en su memoria en busca de respuestas. Pero aun cuando entierras los recuerdos en internet en forma de tuits, tienes que recordar en qué caja los has escondido. Y cuándo los metiste ahí. Si no hay una «X» para marcar el lugar exacto, no hay lugar.

Incluso en internet, el elefante que nunca olvida, los recuerdos siguen olvidándose.

Ev siempre había sabido que el dinero no le importaba. Un multimillonario también puede acabar vomitando en una papelera. Lo que le importaba era hacer mella en el universo. Lo importante era el poder, el poder que habían perdido políticos y estrellas de Hollywood, famosos, revolucionarios, grandes empresas y medios de comunicación, y que había sido canalizado a través de aquella cosa estrafalaria llamada Twitter. Un invento casual que había logrado poner el mundo patas arriba.

Pero ahora era el mundo de Ev el que estaba patas arriba. Y en aquel momento, con la vista clavada en el suelo, completamente solo, lo sintió. Experimentó un fuerte sentimiento de pérdida.

Se abrió entonces la puerta del despacho y entró Sara.

—¿Cómo te encuentras?

—Jodido.

Dick estaba al teléfono en el despacho de al lado, deambulando de un lado a otro, hablando sobre el regreso de Jack a la compañía. Se acababa de incubar un nuevo plan.

Biz estaba sentado a su mesa, terminando un e-mail en el que anunciaba a los empleados que a las 11.30 se celebraría una reunión para todo el mundo en la cafetería. No se admitía la presencia de personal externo, que tendría que quedarse en el vestíbulo hasta que terminara la reunión. No habría *hummus*, sólo noticias importantes.

Y entonces llegó el momento.

Los empleados dejaron sus mesas y recorrieron los laberínticos pasillos de Twitter para instalarse en la cafetería, un callado y confuso murmullo resonando por la estancia. Tomaron asiento.

Entonces apareció Ev, seguido de Biz y Goldman.

Luego Dick.

Ev se adelantó, micrófono en mano, y recitó su elegía, explicando a los empleados que había decidido pasar a un puesto en producto y que le había pedido a Dick que ocupara el cargo de consejero delegado. Se hizo entonces a un lado y entregó el micrófono al nuevo consejero delegado de Twitter. El tercero en dos años.

A las 11.40, en el instante en que Dick tomaba el mando, una empleada del equipo de relaciones públicas de la compañía, sentada entre el público con su ordenador portátil, pulsó la tecla «Publicar» sobre el artículo de blog que anunciaba que Dick Costolo se convertía en el nuevo consejero delegado de Twitter y que Evan Williams, por voluntad propia, renunciaba a su puesto para concentrarse en el producto.

—Ev y yo hemos acordado —dijo Dick a los reunidos— que si queremos hacer de

Twitter una compañía de cien mil millones de dólares, ésta es la mejor estrategia.

En cuestión de segundos, la prensa empezó a moverse con rapidez para cubrir el anuncio. Un anuncio que no hacía mención alguna del malévolo motín que había tenido lugar en las salas de reuniones de Twitter en el transcurso de los últimos meses. Un anuncio que no hacía mención alguna del hecho de que Ev había estado casi a punto de quedarse sin trabajo. Y un anuncio que no hacía mención alguna del hecho de que Jack Dorsey regresaría pronto a la compañía. Eso estaba aún por llegar.

V #Dick

Sin supervisión adulta

—¿Hueles eso? —dijo un ingeniero de Twitter de cara redonda, asomando la cabeza por encima de su cubículo. Era última hora de tarde de un jueves. Momentos antes, la oficina estaba tan serena y tranquila como un lago en verano; el único sonido, el débil ruido blanco de los ordenadores de los empleados.

—Huele como a marihuana —dijo el ingeniero a sus compañeros de cubículo, aspirando profundamente como queriendo asegurarse de la honestidad de su olfato—. ¿Verdad? ¿A que huele a hierba?

Otro ingeniero se levantó de su silla y empezó a olisquear.

—Espera un momento, ¿no oís también música rap? —preguntó.

Se miraron, intentando imaginar qué podía estar pasando.

Ellos no lo sabían, pero dos horas antes se habían abierto las puertas metálicas del ascensor de la sexta planta de las oficinas de Twitter y, como si de la escena inicial de un vídeo de rap se tratara, un grupo integrado por una docena de hombretones, en su mayoría negros, había irrumpido en el vestíbulo.

—Soy Nick Adler —había anunciado con confianza un hombre con la cabeza rasurada, acercándose a la menuda recepcionista que, con mirada inocente y sentada detrás de un mostrador bajo, observaba al destacamento tremendamente confusa—. Venimos a ver a Biz Stone. Nos envía Omid.

La recepcionista vio entonces, alzándose por encima de los demás y ocupando el centro del grupo como la abeja reina rodeada de sus zánganos, al rapero Snoop Dogg. Estaba moviendo la cabeza de un lado a otro examinando el vestíbulo, sus gafas de sol ocultando unos ojos inyectados en sangre. Una enorme gorra caída le cubría las rastas.

—Sí, mmm, un momento que lo localizo —dijo la recepcionista, sonriendo torpemente mientras intentaba buscar a Biz. Pero no había a quién llamar. En todo el edificio no había ni vicepresidentes, ni altos ejecutivos, ni supervisión adulta de ningún tipo.

Una de las primeras tareas de Dick como consejero delegado había sido destituir a Goldman como jefe de producto. Dick quería hacer limpieza de la junta, retirar lo viejo e introducir novedades, convertir Twitter en su compañía. Destituir a Goldman era el primer paso. Aunque en el último momento se había llegado a un compromiso: en vez de ser despedido, Goldman estaría «autorizado» a marcharse.

A primeros de diciembre Goldman viajó a París para asistir a la feria LeWeb y mientras compartía escenario con M. G. Siegler, un bloguero de *TechCrunch*, aprovechó para dar a conocer la noticia.

—Llevas un tiempo en Twitter. ¿Qué esperas personalmente para el futuro? —le preguntó Siegler.

—El viernes pasado anuncié a toda la compañía que tengo pensado dejar Twitter a finales de mes —declaró Goldman—. No voy a decir que necesito más tiempo para compartir con la familia, ya que sólo la integran mi novia y dos gatos, pero la verdad es que necesito un respiro. —Seguía saliendo con Crystal.

Ev andaba también desaparecido. Después de pasarle el relevo a Dick como consejero delegado, y de haber procesado el *shock* inicial de verse relegado en la compañía, estaba realmente entusiasmado con su nuevo trabajo, pues se había dado cuenta de que lo

liberaba del estrés que comportaba la vertiente de negocios de las tareas directivas. Ahora podía concentrarse en el producto. De modo que en noviembre empezó a trabajar en el diseño de nuevas características de Twitter. Pero la situación no tardó mucho en agriarse.

Cuando le presentó a Dick sus nuevas ideas de producto, éste les restó importancia y, básicamente, las ignoró. Ev tardó poco tiempo en ser también ignorado por completo. Había discusiones ejecutivas de alto nivel en las que no estaba invitado a participar, reuniones fuera de la oficina de las que ni siquiera tenía conocimiento. Al igual que Jack en su papel de presidente «silencioso», Ev se había convertido en el director de producto «silencioso».

Cuando llegó el paréntesis navideño, Ev aprovechó para viajar a Hawái con su familia, unas vacaciones que había compartido con Dick en numerosas ocasiones, aunque no en ésta. Alejado de la oficina, sentado junto a la piscina, pensando en el trauma psicológico que le habían ocasionado los últimos meses, comprendió que había dejado de tener un papel en Twitter. Había sido despedido sin que lo escoltaran en su salida del edificio.

El 2 de enero de 2011 envió un e-mail a toda la compañía anunciando que había llegado el momento de concederse un merecido descanso. «He decidido prolongar mis vacaciones aún más, hasta marzo —escribió—. ¿Por qué? Llevo ya un tiempo necesitando una pausa y el momento me parece ideal. Seguiré estando disponible y controlando el e-mail, asistiendo a las reuniones de la junta, hablando con regularidad con Dick y los demás, atendiendo a la prensa si es necesario y vigilando de cerca los temas. Pero también pasaré mucho más tiempo con Miles y Sara». Y firmó el e-mail: «Mahalo, Ev».

Sin Goldman y con Ev de excedencia, Biz tampoco acudía a la oficina. Se sentía como un intruso en la compañía de Dick y pasaba los días intentando decidir si se marchaba también de Twitter.

—Mirad. Mmm… Es que resulta que Biz no está en estos momentos —comunicó un ingeniero de Twitter, el típico friki de la informática, bajito y blanco de piel, al séquito de Snoop Dogg, presentándose en el vestíbulo con un ordenador portátil—. Está de camino, pero… si queréis os puedo enseñar las instalaciones hasta que él llegue —sugirió.

El empleado guio nerviosamente al grupo hacia una puerta a la derecha que daba acceso al núcleo de las oficinas de Twitter. En cuanto empezaron a serpentear entre los silenciosos cubículos, se armó un verdadero follón.

—¿Qué pasa, muñeca? Estás buenísima —le dijo Snoop a una joven y atractiva empleada al pasar por su lado—. Me cago en la puta, tía, te comería entera. ¿Cómo te llamas, gatita? —le dijo a otra, cerniéndose sobre su cubículo con su grandiosa chaqueta azul de Adidas con las siglas «L. A.» decorando la parte delantera—. Oooh, oooh, ooh —añadió, frunciendo los labios y moviendo la cabeza de un lado a otro como si tuviera delante un bufet de comida.

El alboroto provocado por el grupo distrajo a los empleados, como si alguien hubiera lanzado un cohete en una biblioteca pública.

—Ejem, disculpe, señor Snoop Dogg —dijo tímidamente el ingeniero levantando la vista hacia el rapero de metro noventa—. Entraremos…, entraremos en esta sala de reuniones.

Snoop y su séquito, entre los que estaban Warren G y varios raperos más, se encontraban en San Francisco para dar un concierto aquella noche. Nick Adler, que gestionaba la presencia digital de Snoop, había organizado el encuentro y había sido informado de que Biz estaría en la oficina para recibirlos. Pero había un pequeño problema:

nadie le había comentado nada a Biz. Ni a ninguno de los demás ejecutivos de Twitter, que estaban reunidos fuera de la sede.

La visita de Snoop había sido organizada por un nuevo empleado del emergente equipo de gestión de los medios de comunicación, un grupo creado con el fin de establecer relaciones con más estrellas de alto nivel, actores, deportistas y músicos, los conocidos como VIT, «Very Important Tweeters», en el seno de la empresa.

Y señalaba también un cambio de cultura musical. Los artistas que ocupaban los puestos más altos en las listas de éxitos y que visitaban Twitter —Kanye West y P. Diddy entre ellos—, habían dejado de visitar otro relevante medio: la radio; irónicamente lo que Ev y Noah se habían propuesto reinventar en 2005.

Los músicos querían, en cambio, visitar Twitter. Como Snoop Dogg.

Pero aquella «visita» en concreto no salió como estaba planeada.

Después de la expulsión de Ev, Dick había organizado varias reuniones fuera de las oficinas con el objetivo de trabajar en la reorganización de la compañía. Como resultado de ello, la mayoría de ejecutivos estaba desaparecida mientras el insignificante y blancuzco ingeniero intentaba entretener a Snoop y su séquito. Y la cosa no estaba saliendo bien: era como un maestro sustituto tratando de controlar a un grupo de niños traviesos.

—Y ésta es nuestra nueva herramienta analítica —le dijo al grupo—. Sirve para ver qué tuits funcionan mejor y cuáles no.

—Oh, ¿de verdad, tío? Eso está guay, chaval —dijo Snoop, imitando el tono de un blanco—. Vuestra nueva herramienta analítica. Tío, está guay de verdad.

El resto del grupillo estalló en carcajadas. Estaban sentados en la sala jugando con sus teléfonos, sin apenas prestar atención a las explicaciones.

Y el ingeniero siguió hablando de todos modos.

—Así que ya veis, siempre que envías un tuit en el que hablas de alguna cosa relacionada con la hierba, tienes una respuesta enorme por parte de tus seguidores —dijo.

Y al oír eso, Snoop se enderezó y miró con curiosidad el gráfico que aparecía en pantalla.

Después de un rato en la sala de reuniones, el grupillo vio un vídeo con una breve entrevista donde se anunciaba una nueva característica de Twitter, a continuación el ingeniero los llevó a la cafetería y, de allí, su intención era regresar al vestíbulo. Pero cuando pasaron por delante del puesto de DJ montado en la cafetería, Snoop se detuvo en seco.

—Para, para, para —dijo, extendiendo los brazos hacia ambos lados—. ¿Puedo echarle un vistazo? —preguntó, señalando el plato.

Y antes de que al ingeniero le diera tiempo a responder, Snoop tenía el micrófono en la mano y la música aporreaba los altavoces. El sonido recorrió los pasillos y los empleados empezaron rápidamente a aventurarse hacia la cafetería. En un abrir y cerrar de ojos, estaban todos tomando fotografías con los teléfonos móviles, grabando vídeos y, naturalmente, enviando tuits.

Entonces, como un mago que saca un conejo de la chistera, Snoop Dogg tenía algo más en la mano: un porro inmenso, del tamaño de un rotulador. Luego un mechero. Y unos segundos después estaba fumando marihuana, y con muchas ganas. Al verlo, sus acompañantes entendieron que en las oficinas de Twitter se podía fumar y sacaron con toda la naturalidad del mundo los porros que guardaban en el bolsillo o detrás de la oreja.

En cuestión de minutos, la cafetería se transformó en el escenario de un concierto improvisado de Snoop Dogg. Una docena de porros inmensos empezó a circular entre los

famosos raperos y los empleados de Twitter, la mayoría de los cuales estaba bailando, «perreando» entre ellos incluso. Algunas chicas se encaramaron a las mesas de la cafetería y bailaban levantando los brazos, como si estuvieran en lo alto de un podio en una discoteca, no en el trabajo. Una fiesta aprovechando que no estaban los padres.

Por fortuna apareció uno de los abogados de Twitter. Pedir a Snoop Dogg y a su pandilla de raperos que dejasen de fumar marihuana en la oficina no era tarea fácil, pero todas las fiestas tienen que terminar, y al final se marcharon, dejando tras de sí una neblina de humo, docenas de empleados colocados y centenares de tuits a su paso.

El abogado hizo circular una nota entre los empleados recordando que no estaba permitido consumir drogas en el puesto de trabajo. Se les pidió también que borraran los tuits. Las fotografías fueron asimismo retiradas de la web. Los únicos vídeos incriminatorios que quedaron online eran los de Snoop Dogg.

Cuando Dick se enteró del asunto de la marihuana, el baile y la fiesta que se habían montado los empleados, se puso furioso. Juró que sería la última vez que ocurriera algo así. Había llegado el momento de que Twitter entrara en la edad adulta, declaró.

¡Jack ha vuelto!

En el exterior, el día era radiante, pero el interior estaba oscuro. Jack deambulaba de un lado a otro delante de la pantalla de proyección mientras entre las cortinas se filtraban haces de luz. Sus zapatos de vestir de color marrón se deslizaban sobre la moqueta como las zapatillas de una bailarina. Colgaba de su cintura, pendiendo de un hilo sujeto a sus vaqueros, una chapa blanca de empleado con el nombre de Jack Dorsey y la palabra «Twitter».

—A esto lo llamamos Twitter 1.0 —dijo, dirigiéndose a los varios centenares de empleados de Twitter que lo escuchaban—. Lo abreviaremos como «T1». —Explicó entonces a todos los presentes que antes de aquel momento, hasta su regreso a la compañía, Twitter había sido un servicio incompleto—. Prestad atención a la dirección, no a los detalles —dijo con confianza. Aquello era el nuevo Twitter. No elogió la anterior iteración del producto, la versión de Ev, sino que le asestó un par de golpes. Era una versión beta e incompleta, declaró.

Había iniciado su preámbulo con el tema *Blackbird*, de los Beatles, a modo de telón de fondo, una canción que explica que un pájaro con las alas rotas consigue aprender a volar. Muy adecuado. Había algunos empleados emocionados, pero muchos miraban a su alrededor, molestos, puesto que Jack estaba despreciando su trabajo de los dos últimos años.

Era el momento que Jack esperaba y que llevaba tanto tiempo planificando, el momento que debería haberse producido unos meses atrás, cuando Ev fue obligado a bajar de categoría. Ahora, Ev estaba siendo obligado a marcharse.

Después de muchas discusiones con Dick y la junta, Jack había vuelto a su castillo a finales de marzo, un rey desterrado regresando del exilio.

Cuando Dick lo presentó en el transcurso de la habitual «Hora del té», fue recibido con la mayoría de los ya cuatrocientos cincuenta empleados de la compañía puestos en pie y aplaudiendo. Muchos lo consideraban el heredero legítimo volviendo a casa. Pero hubo algunos que no se levantaron: un puñado de personas que conocían la realidad del regreso de Jack.

Mientras Jack se deleitaba con la oleada de aplausos, Ev enviaba un e-mail a todos los empleados de Twitter.

«He estado haciendo una intensa introspección anímica —escribió, refiriéndose a sus dos últimos meses de ausencia—. Obviamente, Twitter es la cosa más grande de la que he formado parte importante y probablemente seguirá siendo así. Y a pesar de que no podría sentirme más orgulloso de todo lo que hemos conseguido juntos, es evidente que esto no se ha acabado. Si alcanza su pleno potencial, Twitter seguirá con vida durante muchos, muchísimos más años, y cuando miremos atrás, veremos 2011 como uno de sus primeros y pintorescos años.

»He decidido, no obstante, que mi papel en Twitter de ahora en adelante no estará relacionado con su día a día —escribió—. Haré todo lo que esté en mis manos para seguir ayudando, como cofundador, miembro de la junta directiva, accionista y amigo de la compañía (y de mucha gente que trabaja en ella).

»No desaparezco, ni mucho menos —concluía. Y terminaba su misiva con un—: Seguid cambiando el mundo. Vuestro amigo, Ev».

Tres días más tarde, el lunes por la mañana, la compañía anunciaba oficialmente el regreso de Jack. Un anuncio al que siguió un tuit del propio Jack, confirmándolo: «Regreso emocionado al producto líder @Twitter como presidente ejecutivo. Y sí: liderando @Square para siempre jamás como consejero delegado», escribió.

Luego llegó la prensa. A montones. Fenton intervino para asegurarse de que Jack quedaba representado como héroe. «Fue una tragedia, durante los dos años que no estuvo implicado en la compañía, lo mucho que echamos de menos a su fundador», declaró Fenton al *New York Times* en un artículo sobre el tema.

En conferencias y en entrevistas con la prensa, Jack continuó canalizando la figura de Jobs, empleando términos como «mágico», «sorprendente», «delicioso» y «mejor» para describir los productos, junto con la jerga prácticamente calcada que Jobs utilizaba en sus conferencias y apariciones televisivas, como «los que dirigimos esta compañía no somos más que simples seres humanos», y pregonando ese concepto utilizado por Jobs cuando le decía a la gente que de lo que estaba «más orgulloso» era de las cosas que la compañía no había hecho.

Luego, cuando empezó a moverse en una órbita superior, protagonizó un impresionante artículo que fue publicado en *Vanity Fair* el 1 de abril de 2011 y que llevaba por título «Twitter fue el primer acto». Acompañando el artículo, de varios miles de palabras, aparecía una fotografía de Jack con corbata y traje negros, el pecho proyectado hacia fuera, un pajarito de color azul posado en su hombro.

El artículo presentaba a Jack como el «inventor» de Twitter y destacaba que era una de las primeras veces que hablaba públicamente acerca de su expulsión como consejero delegado de la compañía. «Fue como un puñetazo en el estómago», le reveló a David Kirkpatrick, el periodista que escribió el artículo para *Vanity Fair*. La cita fue recogida miles de veces en las redes sociales y los medios de comunicación.

Pero a unos pocos la cita les sonaba extrañamente familiar. Como muchas de las cosas que Jack había estado diciendo durante el último año, era una cita atribuida a Steve Jobs. Cuando Jobs fue despedido de Apple en 1987, declaró a la revista *Playboy* lo siguiente: «Me siento como si me hubieran dado un puñetazo en el estómago».

Dos semanas más tarde, y por primera vez en muchos años, apareció otro personaje en la prensa: Noah. Nicholas Carlson, un bloguero de *Business Insider*, le había seguido la pista y lo había entrevistado para un artículo sobre la historia real de la fundación de Twitter. Carlson escribió que «todos los primeros empleados e inversores de Odeo con los que he hablado se muestran de acuerdo en que nadie mostraba más pasión por Twitter en los primeros días de su existencia que el cofundador de Odeo Noah Glass».

Ray, Blaine, Rabble y los demás también hablaron y declararon que Noah era el «líder espiritual» de Twitter. Noah, aunque reacio a hablar sobre los viejos tiempos, también lo hizo.

«Hay quien se ha llevado todos los reconocimientos y hay quien no. La realidad es que fue un esfuerzo grupal. Yo no creé Twitter solo. Surgió a partir de conversaciones —le explicó Noah a Carlson en el transcurso de la entrevista—. Sé que sin mí Twitter no habría existido. En muchísimos y enormes sentidos». Pero la principal crítica de Noah era contra Ev, porque creía todavía que era él quien lo había expulsado de la compañía.

El mismo día que el artículo vio la luz, Ev tuiteó lo siguiente: «Es verdad que @Noah nunca fue reconocido por su papel en los inicios de Twitter. Fue además quien pensó en el nombre, que era brillante».

Pero nada de esto sirvió para detener a Jack. Como el siguiente Steve Jobs,

encumbrado por los medios de comunicación, era demasiado grande y demasiado poderoso como para que alguien se atreviera a poner en entredicho la versión de la historia que él había dado y que había aparecido ya en toda la prensa. Y a medida que iban transcurriendo los meses, la imagen y la fama de Jack no hicieron más que aumentar. Empezó a pasar cada vez más tiempo en compañía de personajes famosos. Frecuentaba fiestas lujosas en Los Ángeles y Nueva York. Volaba en jet privado. Aparecía en la prensa rosa, celebrando fiestas a bordo de yates con famosas y modelos. Se metamorfoseó con la ayuda de asesores y estilistas, e hizo crecer de forma drástica el equipo de relaciones públicas de la compañía para aparecer con más asiduidad en programas de televisión y revistas.

Biz fue el último cofundador en marcharse. El 28 de junio de 2011 anunció que dejaba el papel relacionado con el día a día de Twitter. Aunque en realidad se marchaba porque no tenía ningún papel relacionado con el día a día. Todos sus colaboradores se habían marchado ya.

El día después de que Biz anunciara que dejaba la compañía, todos los empleados de Twitter recibieron un e-mail comunicándoles que al día siguiente la Casa Blanca haría públicos sus planes para el primer «Twitter Town Hall» con el presidente Obama. El acto se celebraría en la Sala Este de la Casa Blanca y llegaría en directo a millones de estadounidenses a través de la web y de Twitter, explicaba el e-mail. Destacaba asimismo que «Jack Dorsey será el moderador».

Biz estaba sentado en la cama cuando leyó el e-mail, la espalda recostada sobre la almohada. Al ver el nombre de Jack, se subió por las paredes. Con los años, había aprendido a no enfadarse por las estrafalarias apariciones de Jack en los medios, a menos que traspasaran la ética que Ev y él se habían esforzado por inculcar en la cultura de Twitter. Y eso había sucedido cuando el nombre de Jack apareció en el *New York Times* relacionado con la historia de la revolución iraní y cuando Jack había hablado sobre Twitter y China. Y ahora estaba a punto de volver a ocurrir.

Biz escribió rápidamente un e-mail, sus pulgares aporreando la pantalla de su iPhone, consciente de que se le estaban poniendo los pelos de punta.

«Cuando Amac me explicó esta idea, me dijo que nadie de Twitter actuaría como moderador, con el fin específico de subrayar el hecho de que somos una tecnología neutral —escribió Biz en el mensaje que envió a toda la compañía—. Estoy en completo desacuerdo con que una persona de Twitter esté involucrada en el acto como moderador, y muy especialmente con que sea además un fundador. —Y prosiguió—: Esto va contra tres años de trabajo para mantenernos al margen de la narrativa y permanecer neutrales. ¿Qué ha pasado, Amac? Esto es totalmente lo contrario de lo que me explicaste y fue la única cosa que dije en la que te mostraste de acuerdo sin reservas. Lo único que dije que se debía evitar. Por favor, por favor, por favor, no lo hagáis así. Jamás deberíamos vernos implicados de esta manera».

Y entonces, como el interruptor que desconecta la última y tenue bombilla en una habitación que en su día estuvo intensamente iluminada, el e-mail de Biz quedó incapacitado para enviar mensajes a toda la compañía. Su voz quedó silenciada.

Jack Dorsey iba a entrevistar al presidente de Estados Unidos, sería el centro de atención de los medios y todo el mundo lo vería. Ev, Biz y Goldman ya no podrían detenerlo.

Dejemos los mejores errores para mañana

Los casi seiscientos empleados de Twitter pasaron la mayor parte de la semana del 4 de junio de 2012 guardando sus pertenencias en cajas de cartón. Libros, teclados, cables de ordenador, pequeñas baratijas…, todo se fue a dormir en los confines del cartón. Luego, al final de la semana, abandonaron para siempre las oficinas que Ev había creado, el 795 de Folsom Street.

Durante el fin de semana, llegó al edificio un tropel de hombres que cargó cajas y ordenadores para ubicarlos en los camiones que llenaban la calle. Una brisa ligera agitaba las hojas de los árboles de Folsom Street cuando los motores tosieron con fuerza hasta cobrar vida. Iniciaron su recorrido por las tranquilas calles de San Francisco, viraron a la izquierda al llegar a Third Street, bajaron luego por Mission, giro a la derecha, giro a la izquierda, hasta plantarse delante de un edificio de color beis que ocupaba toda una manzana de Market Street: el nuevo hogar de Twitter.

Junto con las cajas y los ordenadores, los de la mudanza transportaron también con sumo cuidado las obras de arte que habían elegido con tanto esmero Ev y Sara, entre ellas un bello neón que rezaba «CUENTA AQUÍ TUS HISTORIAS» y el símbolo @ que colgaba del techo de la cafetería.

El viernes de la semana siguiente, Dick habló ante los empleados en la nueva cafetería de la compañía. En comparación con la antigua sede, el nuevo espacio era colosal. A la derecha de la entrada había una enorme azotea donde los empleados podían tenderse sobre el suelo cubierto con hierba artificial y trabajar contemplando el perfil de San Francisco. En todas las plantas había rincones de asueto con tentempiés. Había una sala de juegos con mesa de pimpón, cojines y videojuegos nuevos y antiguos. Mesas de madera de diseño. Una sala para practicar yoga. Aparcamiento. Y la zona de comedor, donde Dick estaba a punto de iniciar su discurso, era un espacio cavernoso, con un techo que se alzaba hacia el cielo como una ola al borde de romper.

A pesar de que la imagen de Jack desde fuera se multiplicaba como las setas, internamente su aura había empezado a desvanecerse con rapidez. A finales de julio de 2011 había despedido ya a cuatro directores de producto del equipo de Ev y que (de un modo u otro) estaban al corriente del papel desempeñado por Jack en el despido de éste. Fuera. Después había forzado la marcha de Sean Garrett, en parte como venganza por haber intentado amortiguar el frenesí de Jack con los medios de comunicación un año antes. Los empleados de Twitter empezaban además a quejarse a sus superiores de que era muy difícil trabajar con Jack, puesto que cambiaba constantemente de idea con respecto a los productos.

Las giras promocionales de veinticuatro horas que Jack mantenía constantemente con la prensa habían empezado a afectar a su relación con Dick, que en las entrevistas solía aparecer como un empleado más de Twitter, no como su consejero delegado.

Cuando Jack daba entrevistas en televisión, lo presentaban a menudo como consejero delegado de Twitter y Square, y no hacía nada en absoluto para enmendar el error. La información equívoca sobre Jack como consejero delegado de Twitter se difundió también entre los líderes de otras compañías, los medios de comunicación e incluso entre los taxistas de la ciudad.

Una tarde, Dick tomó un taxi para regresar a las oficinas de Twitter después de

haber asistido a una reunión.

—¿Adónde vamos? —preguntó el taxista.

—A Market con Tenth Street —respondió Dick—. A las oficinas de Twitter.

El taxista le explicó que tendría que dejar al pasajero en la esquina porque en Market Street no había dónde parar.

—Me pasa siempre que tengo que dejar a alguien ahí —proclamó el taxista—. Tendría que haber un sitio donde poder aparcar cerca de la sede de Twitter.

—Tal vez pueda hacer algo al respecto —dijo Dick, comprendiendo el problema del hombre—. Soy el consejero delegado de Twitter.

El taxista se dio la vuelta, emocionada, y dijo:

—¡Caramba! ¿Es usted Jack Dorsey?

Dick se limitó a suspirar.

Aunque el público no lo sabía, los empleados de Twitter sí: el que mandaba allí era Dick.

Había trabajado muy duro durante todo el año para estimular la moral de la compañía después de años tumultuosos con distintos consejeros delegados. Los empleados de Twitter amaban a Dick y él, a su vez, amaba la compañía y a los que trabajaban en ella. Había hecho también lo imposible para garantizar que la compañía conservara los valores éticos instituidos por Ev, Biz y Goldman y siguiera plantándose ante las peticiones del gobierno de proporcionar información sobre los usuarios. Y sabía además que entre sus responsabilidades estaba convertir Twitter en una compañía rentable y exitosa. Dick y Ali Rowghani habían empezado asimismo a desconectar herramientas de terceros para garantizar que los competidores, Bill Gross incluido, no absorbieran usuarios de Twitter para llevárselos a una red de la competencia.

A primera hora de una mañana, después de que los empleados hubieran vaciado sus cajas y colocado libros, teclados, cables de ordenador y baratijas varias en las mesas de su nuevo hogar, Dick convocó su primera «Hora del té» en la sede de Market Street. Se presentó ante los empleados en la cafetería para darles a todos la bienvenida a su nuevo hogar, un hogar que se parecía mucho a la sede de cualquier gran corporación. Una compañía que bajo el liderazgo de Dick había crecido hasta alcanzar un valor de diez mil millones de dólares en 2012. Una compañía que había empezado a generar unos beneficios en publicidad en torno al millón de dólares diarios, gracias a los tuits patrocinados y otros anuncios, y que a finales de año pasaría a ser contundentemente rentable, ingresando centenares de millones de dólares anuales en concepto de publicidad. Una compañía que, bajo la batuta de Dick, pronto solucionaría sus problemas de apagones y permanecería en funcionamiento y estable casi el ciento por ciento del tiempo. Una compañía que pensaba salir a bolsa en menos de dos años. Una compañía que los inversores creían que acabaría teniendo un valor de cien mil millones de dólares.

Cuando los empleados tomaron asiento y se callaron, Dick se presentó ante ellos, micrófono en mano, y les contó una historia sobre el reciente traslado.

Explicó que cuando dio instrucciones a los responsables de la mudanza para transportar las obras de arte de la antigua sede, les pidió que dejaran allí una de esas obras. Había permanecido colgada en las paredes de las oficinas de Folsom Street desde finales de diciembre de 2009. La obra consistía en un marco negro con borde blanco. Con cierta ironía, se había colgado boca abajo en su día. En letras blancas con formato negrita sobre fondo oscuro, en ella se leía una declaración de treinta y nueve caracteres: «DEJEMOS LOS MEJORES ERRORES PARA MAÑANA».

La nueva sede, explicó Dick, significaba que había llegado el momento de que Twitter creciera como compañía. De acabar para siempre con los apagones constantes de la página y una larga lista de problemas que habían atormentado la infancia de Twitter.

—Vamos a abandonar el lema de dejar los mejores errores para mañana en el antiguo edificio —declaró Dick—. Hemos dejado de ser ese tipo de compañía.

¿Qué está pasando?

Cada día, Chris Hadfield, el comandante de la expedición número treinta y cinco de la Estación Espacial Internacional, mira a través de la ventanilla en forma de cúpula de la nave espacial y con su cámara digital captura pequeños retazos de la Tierra. Flota entonces en el aire para regresar a la cápsula donde duerme, carga las imágenes en el ordenador y las tuitea. Son imágenes que la mayoría de los siete mil millones de personas que bailan debajo de él nunca tendrá oportunidad de ver en la vida real.

Captura imágenes de Oriente Próximo, donde siguen organizándose manifestaciones de protesta contra los dictadores a través de Twitter. Captura Roma, donde el papa se dirige ahora a millones de católicos en sermones de ciento cuarenta caracteres. Captura Washington, donde el presidente de Estados Unidos se dirige con regularidad a los norteamericanos a través de tuits. Captura Israel y Gaza, donde una guerra tan antigua como las religiones se libra actualmente online, en Twitter. Captura imágenes de centenares de millones de personas que tuitean entre ellas miles de millones de veces por semana, en todos los idiomas y en todos los países del mundo.

El 24 de enero de 2013, pasó por encima de San Francisco y realizó una fotografía de la ciudad donde había nacido Twitter. Y luego tuiteó la imagen. Si miras la fotografía con atención, se ve incluso el Golden Gate, con sus inmensas columnas rojas alzándose hacia el cielo y rodeado por la bahía de San Francisco. La misma bahía por cuyas aguas navegó, tan sólo unos años antes, un grupo de amigos que trabajaba en una pequeña y fracasada compañía de podcasting llamada Odeo, y que después se sentó a compartir unas copas en el Sam's Anchor Cafe. Un grupo integrado por casi una docena de personas que contribuirían, cada una a su manera, a la creación de Twitter.

Si pudiéramos observar con más detalle la fotografía del comandante Hadfield, e hiciéramos un zoom que nos acercara a la intrincada red de calles, casas y edificios de oficinas, a los parques y a las playas, podríamos ver a Jack, Ev, Biz y Noah paseando por la ciudad…, separadamente, juntos.

En verano de 2012, Noah entró ansioso en la consulta del médico acompañando a su novia, Delphine. Se acercaron al mostrador, dieron sus nombres a la enfermera y cumplimentaron la documentación necesaria. Pasaron a la sala de espera, cogidos de la mano, sus corazones unidos.

Noah había vuelto a San Francisco a mediados de 2011, después de comprender que había llegado el momento de volver a la vida. De volver a una vida distinta a la que había dejado atrás hacía dos años. Había empaquetado todas sus cosas en Los Ángeles y desandado hacia el norte lo que en su día viajara hacia el sur. A pesar de que Twitter jamás habría existido sin Noah, Noah no existía ahora debido a Twitter.

El tiempo cura todas las heridas, aunque las hay que dejan cicatrices muy visibles. De modo que se instaló de nuevo en la misma ciudad, pero de forma distinta, alquilando un apartamento tipo loft con Delphine en otro barrio que no tenía nada que ver con aquel donde vivía años antes. Hizo nuevas amistades que no trabajaban en el mundo de la tecnología. Gente que nunca se convertiría en su socio en los negocios.

Entonces, en julio de 2012, habían recibido la noticia y habían pedido cita con el médico.

Los llamaron por el nombre y recorrieron el pasillo, abrieron una puerta y entraron

en una habitación sumida en relativa penumbra. Había pantallas por todas partes. Luces que parpadeaban. Pitos. El médico indicó a Delphine que se tendiera en la camilla y se levantara la blusa. Noah observaba con nerviosismo la escena. El médico extendió el brazo para pulsar distintas teclas de una de las máquinas y untó delicadamente con gel el vientre de Delphine. Noah le cogió la mano a su chica.

Hubo un prolongado momento de silencio mientras el médico observaba la pantalla de la máquina y, a continuación, volvió la cabeza hacia Noah y Delphine.

—Felicidades —dijo el médico con una sonrisa—. Van a tener ustedes una niña.

Noah miró a Delphine con los ojos llenos de lágrimas, que empezaron al instante a resbalar por sus mejillas. Ella lo miró con una sonrisa, una sonrisa de cariño y felicidad. Una sonrisa de amor. Entonces, Noah escondió la cara entre las manos y lloró. A lo largo de aquellos años había llorado centenares de veces, llorado un millón de lágrimas. Había llorado solo. En la cama. En la furgoneta. Pero esta vez era distinto. Esta vez lloraba de alegría. Siempre había deseado tener una hija, había soñado con una niña que acunar entre sus brazos, acariciar y besar. Y amar. Una niña que pudiera amar. Y ahora, ahí estaba.

Fue en ese momento cuando comprendió lo que andaba buscando a mediados de 2006, cuando se sentó delante del ordenador y tecleó un breve artículo de blog en el que hablaba sobre el nombre del último proyecto que había empezado a poner en marcha con sus amigos: Twitter. Aquel día había explicado lo que aquel nuevo proyecto podía hacer: «El hecho de poder saber lo que estaban haciendo mis amigos en cualquier momento del día me hacía sentir más cerca de ellos y, sinceramente, un poco menos solo».

Ese sentimiento que había estado buscando cuando colaboró en la puesta en marcha de Twitter era la esperanza de que una tecnología pudiera llegar a conectarlo con los demás. Pero la conexión real que siempre había estado buscando estaba en la mano que tenía en aquel momento entre las suyas, la mano de Delphine. La tecnología que llenaba aquel cuarto, las pantallas, los bips, había conseguido también lo que Twitter nunca había logrado hacer por Noah. Le había permitido sentir una conexión con alguien que no estaba allí. La tecnología lo había conectado con su hija, que no había nacido aún.

Noah se serenó, se secó las lágrimas, miró a Delphine y la besó. Salieron de la consulta del médico, el calor secándole la humedad de la cara, y Noah levantó la vista hacia el cielo, por donde volaban los pájaros cantando con alegría, batiendo las alas y gorjeando bajo el cálido sol de San Francisco. Bajó entonces la vista hacia la mano de Delphine y la sujetó con fuerza mientras seguían caminando, juntos. En comparación con los demás cofundadores, Noah ganó muy poco dinero con Twitter y Odeo. Pero confía en que llegue el día en que pueda invertir la pequeña cantidad que ha ido ahorrando en probar suerte en otra empresa tecnológica de su propia creación.

El 6 de abril de 2013 Noah tuiteó por primera vez en más de dos años: «Con mejillas húmedas por lágrimas de alegría y con absoluta humildad celebro el nacimiento de mi hija Oceane Donnie MarieLouise Poncin Glass».

Hay mañanas en que Biz y Livy se despiertan en su casa de ciento ochenta y cinco metros cuadrados frente a la bahía, en Marin County, y descansan la cabeza sobre mullidas almohadas para disfrutar de los rayos de sol que se filtran por los ventanales.

—¡Buenos días, Livy! —dice Biz, mirándola a los ojos—. ¡Somos ricos! ¡Somos ricos!

Y ambos se echan a reír como si fueran niños con un montón de caramelos escondidos bajo la cama. Se recuerdan a sí mismos que cuando Twitter estaba incubándose llevaban una vida muy distinta. Hay mañanas que rememoran la historia que les sucedió

cierto día, cinco años atrás, en la Elephant Pharmacy de Berkeley.

Era última hora de la tarde de un día de fin de semana y Biz y Livy abrieron la puerta de la nevera de su minúscula casita. Estaba completamente vacía. Una mera cueva de plástico blanco. Repasaron los armarios: vacíos. Las carteras: vacías también. Livy miró a Biz y con una triste sonrisa le preguntó qué iban a hacer. En aquellos tiempos tenían una deuda acumulada en sus tarjetas de crédito que ascendía a varias decenas de miles de dólares. Las facturas se acumulaban sobre otras facturas. Le habían pedido dinero prestado a Ev en dos ocasiones, dinero que ya había desaparecido. En sus tuits se lamentaban del estado en que se encontraban: «Pagando facturas». Estaban destrozados y no tenían alternativas. Bueno, casi no tenían alternativas.

—Apuesto a que en la lata hay muchísimo suelto —dijo Biz, cogiendo la lata de café que ambos habían estado utilizando para guardar la calderilla.

Era la típica hucha improvisada, una lata redondeada de metal con tapa de plástico. Cada día, al llegar a casa, los Stone metían en ella monedas de uno, cinco y diez centavos, a veces incluso algún que otro cuarto de dólar. «Clinc. Clinc. Clinc». El eco iba a menos a medida que la hucha se iba llenando. Aquel día, destrozados y hambrientos, decidieron que había llegado el momento de sacar provecho de ella. Echaron a andar por Cedar Street, la hucha en la mano, portándola como si fuera de cristal, y se plantaron frente a Elephant Pharmacy, en el barrio *gourmet*. Abrieron la puerta, entraron y se acercaron a la máquina verde de Coinstar.

Biz empezó a echar monedas, sujetando con cuidado la lata mientras Livy observaba la operación. Habían calculado que habrían reunido unos treinta dólares, ¡quizá incluso cincuenta! Pero el número que aparecía en la pantalla del total iba subiendo y subiendo. Llegaron rápidamente a los sesenta dólares. Superaron luego los setenta. Ochenta. Y seguía subiendo.

—¡Oh, Dios mío! ¡Oh, Dios mío! —exclamó Livy, haciendo palmas de emoción y dando saltos sin parar.

—¿Estamos en Las Vegas? —se preguntó Biz, mirando a Livy y seguidamente a la cifra, que seguía subiendo.

—¡Oh, Dios mío! ¿Superaremos los cien dólares? —preguntó Livy mientras la cifra seguía cambiando.

Se sumieron los dos en un profundo silencio cuando la máquina continuó hasta los noventa dólares. Luego noventa y uno. Noventa y dos. Livy empezó a brincar de nuevo, levantando los brazos, y chilló cuando la cifra superó los cien dólares y se detuvo por fin en ciento tres. Las sonrisas de ambos eran tan anchas que parecían irreales. La felicidad escondida en el fondo de una lata de café.

Recogidas sus ganancias, corrieron a Trader Joe y cargaron comida —patatitas y salsa para untar, pan, cerveza barata— y regresaron a casa, felices y contentos. Las bolsas de la compra los acompañaron en su recorrido de vuelta por Cedar Street.

Ahora, años más tarde, su vida es muy distinta. Biz puede ganar a veces más de medio millón de dólares por una conferencia de quince minutos. Su cuenta bancaria, que en su día solía iniciarse con un signo negativo, acaba actualmente con siete ceros.

Cuando la gente le pregunta a Biz sobre su fortuna, éste responde diciendo que el dinero rara vez cambia a la gente; que a menudo se limita a magnificar lo que uno ya es. Biz y Livy siguen yendo a trabajar con sus viejos Volkswagen y Subaru. Biz continúa vistiéndose como si acabara de salir de una tienda de ropa de segunda mano. Y la mayor parte del dinero que ganan va a parar a la Biz and Livia Stone Foundation (una

organización sin ánimo de lucro fundada por ambos que dona dinero y apoyo a entidades que ayudan a estudiantes necesitados) y a diversas organizaciones relacionadas con el bienestar de los animales. Como resultado de ello, unos cuantos ratones disfrutan actualmente de un cálido hogar en una granja.

A principios de 2012 Jack vendió su loft en Mint Plaza, diciendo adiós con ello a la abundancia de vagabundos que merodean por el cercano Tenderloin, y se mudó a la zona más ostentosa de la ciudad. Su nuevo hogar, por el que pagó casi doce millones de dólares, no es visible desde la calle. Se asienta detrás de una gigantesca verja de madera, al final de un empinado camino de acceso, cobijado de la vista de todo el mundo gracias a abundantes y ancianos árboles. La parte posterior de la casa, que es una interminable pared de cristal, se asoma a un gigantesco y escarpado acantilado rocoso que parece dominar los confines del mundo.

Por las noches, cuando Jack llega a casa del trabajo, teclea la contraseña en el teclado numérico que abre las puertas y se adentra en su vacío castillo de cristal cercano al cielo. Las estancias de toda la casa son tremendamente austeras. En el salón apenas hay mobiliario, siendo parte del mismo el sofá y el sillón de Le Corbusier que Steve Jobs también tenía en su casa.

En el salón, unas puertas de cristal se abren a la terraza que domina las rocas, una alfombra mágica flotando en el húmedo aire. Hay noches que Jack se asoma allí solo y contempla la bahía. Abajo, las olas se estampan con fuerza contra las rocas, emitiendo un estruendo que recuerda un grupo de feroces leones encerrados en un calabozo.

En 2013, con una red valorada en mil millones de dólares, podría dar la impresión de que Jack había «ganado». Pero los que le conocieron cuando llegó a Odeo ocho años atrás, piensan que es precisamente lo contrario. Por aquel entonces, se incorporó a la compañía como un joven programador en busca de amistades y de un mentor. Encontró un mentor, más o menos, en su intento de emular a Steve Jobs. Pero perdió a sus amigos cuando decidió utilizarlos como escalera para alcanzar la cumbre.

Jack ocupa con frecuencia las portadas de las revistas. Ha sido descrito en «60 Minutes» como un visionario y pregonado en la prensa del corazón como un *playboy* multimillonario que celebra fiestas con famosos. Se suele hablar de él como el próximo Steve Jobs y el único inventor de Twitter.

Desde la terraza de su casa, contemplando el oscuro océano, puede escuchar los sonidos de las embarcaciones, sus sirenas bramando cuando arriban a puerto.

A principios de 2013, en las noches en que Jack accede solo a la terraza, con los olores de la bahía impregnando las rocas, contempla el océano y maquina sus próximos movimientos. Sus planes para Square, donde se ha convertido en un líder avezado que ha hecho de la compañía un negocio multimillonario. Sus planes para Twitter, donde un día es posible que vuelva como consejero delegado. Sus planes para acabar convirtiéndose en alcalde de Nueva York.

Pero en los momentos en que se siente realmente solo —cuando el océano, las sirenas, las rocas dejan de llamarlo—, entra de nuevo en su casa, cierra a sus espaldas las puertas de cristal, hunde la mano en el bolsillo y extrae su teléfono móvil. Desliza a continuación el dedo por la pantalla y lo sitúa sobre el icono del pajarito azul. Y habla con Twitter. Los lunes por la tarde, justo antes de las cinco, Ev sale corriendo de Obvious Corporation, que reabrió después de dejar oficialmente Twitter. Su oficina está en un edificio anodino de Market Street, a escasas manzanas de los cuarteles generales de Twitter. Corre a casa para cenar con la familia. Y luego sube a la planta de arriba para el

ritual de la lectura nocturna, su parte favorita del día.

Después de dejar Twitter, Ev pasó unos meses realmente abatido. Empezó a casar piezas y comprender lo que le había pasado, se enteró de más detalles sobre las reuniones secretas de Jack con todos los demás. Rebobinó mentalmente una y otra vez las conversaciones en las que gente que trabajaba para él se hacía la sorprendida al conocer la noticia de su despido. Algunos habían estado activamente implicados en el golpe de estado.

Los martes por la tarde, Ev trabaja hasta tarde y suele ser el último en salir de la oficina. Se dedica a esbozar ideas para nuevos proyectos, el resplandor de la pantalla del ordenador iluminándole el camino.

Sus acciones de Twitter y otras inversiones rondan los dos mil millones de dólares, una cifra que sin duda seguirá creciendo cuando Twitter alcance su objetivo de convertirse en una compañía de cien mil millones de dólares.

Los miércoles por la tarde, viene a casa una profesora de cocina. Miles, de cuatro años de edad, y el segundo hijo varón de Ev y Sara, Owen, que tiene ahora catorce meses, aprenden los secretos de las verduras, la tierra y el cultivo.

Un día de 2012, un año después de la despedida oficial de Twitter y pensando en todo lo que había sucedido a sus espaldas, Ev se sentó con Sara y se formularon mutuamente las siguientes preguntas: ¿cómo podríamos criar a nuestros hijos para que nunca actúen de esta manera? ¿Cómo podríamos criarlos para que se conviertan en personas honestas y bondadosas? ¿Cómo podríamos crear un mapa de carreteras que nos lleve a convertirnos en el tipo de padres que queremos ser y el tipo de familia que deseamos formar?

Dieron con dos soluciones. En primer lugar, el dinero que habían ganado a lo largo de los años se depositaría en fideicomiso. Cuando Miles y Owen alcanzaran la edad adulta, tendrían la responsabilidad de donarlo a organizaciones benéficas cuya existencia estuviera consagrada a convertir el mundo en un sitio mejor. En segundo lugar, desarrollarían una agenda semanal que garantizara que la familia estaba por encima de todo.

Los fines de semana son especiales para Ev, Sara, Miles y Owen. Los sábados por la mañana Ev prepara gofres. Y a menudo los rellena de curiosos mejunjes, frutos secos, semillas y todo tipo de ingredientes extraños.

Miles, como su padre, es un soñador y pasa horas sentado mirando al cielo, pensando. Los domingos por la mañana los dos soñadores se van juntos de aventura y cogen el metro para recorrer San Francisco y visitar un museo, un parque o una librería.

Ev y Sara se dieron cuenta enseguida de que Miles, igual que Ev, es un niño tímido y retraído socialmente. Por mucho que les gustaría cambiarlo, saben que no pueden. Pero saben también que la tecnología tampoco cambiará eso; por eso sus hijos tienen estrictamente prohibido el uso de iPads, iPhones o televisores. Fomentan las interacciones humanas. Así como los libros físicos, de papel.

De modo que los domingos por la noche, antes de que se inicie de nuevo la agenda semanal, es la hora del ritual nocturno, la mejor parte de todos los días.

Adosado a una de las paredes de la habitación de Miles hay un sofá enorme de forma ovalada y color gris. Es lo bastante grande como para acomodar a toda la familia, apretujada, eso sí. Justo enfrente, hay una estantería repleta de libros de todo tipo y tamaño. Libros infantiles. Libros sobre mariposas y piratas. Enciclopedias.

Por las noches, Ev se instala en el sofá, Sara a su lado con Owen en brazos. Miles cruza corriendo la habitación, sus pies volando sobre la moqueta gris para elegir su libro favorito, *El manual del astronauta*, un relato sobre un grupo de niños que de mayores

quieren ser astronautas. Miles corre de nuevo para entregarle el libro a su padre. Y entonces juntos, como familia, empiezan a leer mientras Miles contempla el espacio por la ventana, igual que hacía Ev de pequeño montado en el tractor verde de su padre.

De vez en cuando, los astronautas de la Estación Espacial Internacional celebran una sesión de preguntas y respuestas a través de Twitter. La gente formula preguntas de ciento cuarenta caracteres que se envían a través del ciberespacio al espacio real, donde los astronautas que pasan seis meses seguidos encerrados en una pequeña nave espacial que circunvala la Tierra, se esfuerzan por explicar cómo se vive en el interior de una cápsula de cristal a cientos de kilómetros de aquí.

En una sesión reciente, una mujer preguntó si en el espacio había sensación de soledad.

«En el centro de toda gran ciudad del mundo, rodeada por ruidos y millones de personas que pululan en la proximidad, hay gente solitaria —escribió el comandante Hadfield—. La soledad no tiene tanto que ver con dónde estás como con tu estado mental». Y a continuación explicó que las pocas personas que viven en la Estación Espacial pueden ponerse en contacto con su familia a través de las diversas tecnologías diseñadas para conectar a la gente: la radio, el teléfono y las redes sociales.

Al final de una sesión de Twitter, alguien preguntó cómo se lo hacían los astronautas para tuitear desde el espacio. Hadfield explicó que en la cápsula donde duerme tiene un ordenador portátil. Cuando se dedica a flotar por el interior de la nave espacial, participando en experimentos que podrían curar enfermedades, conseguir cultivar en el espacio recursos escasos o responder preguntas antaño sin respuesta, suele darse algún respiro, momento que aprovecha para deslizarse al interior de su cápsula y entrar en Twitter. Desde allí habla con millones de personas que viven cuatrocientos kilómetros más abajo. Personas que pueden hablar con él pero no pueden tocarle. Personas que pueden hacerle sentir un poco menos solo.

Agradecimientos

En Twitter sólo se pueden enviar actualizaciones de ciento cuarenta caracteres; los libros impresos tienen también su propio límite de caracteres. De modo que aquellos a quienes no dé las gracias a nivel individual, les rogaría que comprendieran que es una cuestión de limitaciones, no de valoración.

Mi agradecimiento muy especial a los centenares de personas que me proporcionaron documentos y e-mails y me brindaron su tiempo para que pudiera entrevistarlos para la elaboración del libro, y muy en especial gracias a Ev, Biz, Jack, Goldman, Noah, Bijan, Fred, Fenton y Dick. A pesar de que algunos de ellos accedieron a regañadientes a hablar conmigo, les estoy eternamente agradecido por su tiempo. Hay algunos cuyo nombre no puedo mencionar —fuentes de información que arriesgaron su puesto de trabajo y sus amistades para ayudarme a averiguar la verdad—, pero que saben quiénes son cuando desde aquí les ofrezco una sentida y respetuosa reverencia en señal de agradecimiento.

Quiero dar las gracias a mi editora, Niki Papadopoulos, que demostró tener dotes telepáticas para saber cuándo me atascaba en una frase o un asunto y que siempre estuvo en contacto conmigo, a veces vía Twitter, para empujarme hacia la dirección adecuada. (Y mi inmenso agradecimiento por escucharme hablar durante horas interminables sobre el libro). A mis agentes, Katinka Matson, John Brockman y Max Brockman, que me ayudaron a encontrar este proyecto y a una editora que creyera en él. Y a Natalie Horbachevsky, Jennifer Mascia, Adrian Zackheim y Drummond Moir, por su implicación, ayuda y dedicación a este libro.

A mis amigos y compañeros: Nora Abousteit, Jill Abramson, Melissa Barnes, Ruzwana Bashir, Lane Becker, Veronica Belmont, Danielle B. Marin, Ryan Block, Tom Bodkin, Danah Boyd, Matt Buchanan, David Carr, Brian Chen, Mathias Crawford, Tony y Mary Conrad, Tom Conrad, Paddy Cosgrave, Dennis Crowley, Damon Darlin, Anil Dash, Mike Driscoll, Aaron Durand, Josh Felser, Tim Ferris, Brady Forrest, David Gallhagher, Michael Galpert, John Geddes, Shelly Gerrish, Ashleyt Khaleesi Granata, Mark Hansen, Quentin Hardy, Leland Hayward, Erica Hintergardt, Mat Honan, Arianna Huffington, Kate Imbach, Larry Ingrassia, Walter Isaccson, Mike Issac, Joel Johnson, Andrei Kallaur, Paul Kedrosky, Kevin Kelly, Jeff Koyen, Brian Lam, Jeremy LaTrasse, Steven Levy, Allen Loeb, Kati London, Om Malik, John Markoff, Hubert McCabe, Christopher Michel, Claire Cain Miller, Trudy Muller, Tim O'Reilly, Carolyn Penner, Nicole Perlroth, Megan Quinn, Narendra Rocherolle, Jennifer Rodriguez, Evelyn Rusli, Naveen Selvadurai, Ryan y Devon Sarver, Elliot Schrage, Mari Sheibley, MG Siegler, Courtney Skott, Robin Sloan, Andrew Ross Sorkin, Suzanne Spector, Brad Stone, David Streitfeld, Gabriel Stricker, Arthur Sulzberger Jr., Kara Swisher, Clive Thompson, Deep Throat, Baratunde Thurston, Mark Trammell, Sara Morishige Williams, Nick Wingfield, Jenna Wortham, Aaron Zamost y Edith Zimmerman.

A mi familia: Terry y Margie, Betty y Len, Eboo, Weter y Roman, Sandra y David, Stephen, Amanda, Ben y Josh, Matt y Sam y, por supuesto, Michael, Luca, Willow y Crazy Lotte, que me dieron techo y comida (y también a Pixel) mientras escribía en la mesa de su comedor.

A los lectores que, en un mundo de inagotables medios de comunicación, han

dedicado tiempo a leer este libro.

Y por último, aunque no por ello menos importante, mi agradecimiento a Chrysta Olson, por su sabiduría, su apoyo y su amor. Y gracias también en parte a nuestras discusiones en Cecconi's y en otros lugares en torno a la trama de *La verdadera historia de Twitter*, con las que conseguimos fortalecer nuestra relación. Te quiero.

NICK BILTON. Es periodista de The New York Times y autor de Bits, uno de los blogs de referencia a nivel mundial en el ámbito tecnológico.

Además, es responsable del laboratorio que tiene el mismo periódico dedicado a la investigación y al desarrollo de nuevas tecnologías. Junto al resto del equipo, prevé los derroteros por los que evolucionará la tecnología y el uso que de ella hará el consumidor.

También ejerce de profesor en la Universidad de Nueva York e imparte conferencias y seminarios por todo el mundo. Es autor de *Vivo en el futuro y esto es lo que veo* (2000).

Notas

[1] Con el fin de seguir la secuencia lógica del origen del nombre Twitter, se han respetado los términos en inglés. «*Twitch*», que aparece mencionado en primer lugar así como en la secuencia que sigue, significa «tic, espasmo, contracción nerviosa». «*Twister. Twist tie. Twit. Twitch. Twitcher. Twitchy. Twite*» podrían traducirse, de forma breve y por el mismo orden, como «Ciclón. Cierre de plástico. Imbécil. Tic. Nervioso. Pardillo común». *(N. de la t.)* <<

[2] Twitter es tanto un verbo como un sustantivo y significa gorjear, piar, trinar; gorjeo, trino, gorgorito. *(N. de la t.)* <<